

Universidade de Évora



A Internacionalização de Empresas Portuguesas para Cabo Verde: investimento directo e as estratégias competitivas

Maria Eduarda Pina

Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão -
Especialização em Finanças

Orientador :
Doutor Fernando Gaspar

Maio de 2010

Universidade de Évora

A Internacionalização de Empresas Portuguesas para Cabo Verde:
investimento directo e as estratégias competitivas

Maria Eduarda Pina

Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão -
Especialização em Finanças

Orientador: Doutor Fernando Gaspar

Évora, Maio de 2010

Agradecimentos

Após a elaboração deste trabalho, não podia deixar de agradecer a todos que me apoiaram e deram o seu contributo para conclusão deste com sucesso.

Ao meu orientador Professor Fernando Gaspar, agradeço pela confiança, orientação e incentivo que permitiu a elaboração deste trabalho, ao Dr. João Chantre, da Câmara de Comércio Industria e Turismo Portugal, pelo envio de estudos sobre o investimento português em Cabo Verde. Agradeço aos investidores portugueses em Cabo Verde e o mercado (clientes) que fizeram parte do presente estudo.

Aos meus pais, Eduardo Pina e Maria de Fátima Pina, e aos meus irmãos, pela compreensão e apoio. Agradeço a todas as pessoas que me estão mais próximas que escutaram as minhas preocupações e inquietações sobre a realização deste trabalho.

Muito Obrigada ao Pedro Monteiro pelo apoio incondicional durante a realização deste trabalho.

Obrigada a todos, que de forma directa e indirecta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Siglas e Abreviaturas

CI - Cabo Verde Investimentos

CEDEAO – Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental

INE – Instituto Nacional de Estatística

PALOP- Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

AICEP- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

IAPMEI- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

AGOA- African Growth and Opportunity Act

FIEP- Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas

ICEP- Instituto das Empresas para os Mercados Externos

UE- União Europeia

PIB- Produto Interno Bruto

IDE- Investimento Directo Estrangeiro

BCV- Banco de Cabo Verde

IDPE- Investimento Directo Português no Estrangeiro

CVE- Escudos Cabo-verdianos

US- Dólar Americano

PROMEX- Centro de Promoção Turística, do Investimento e das Exportações de Cabo Verde

EUA- Estados Unidos da América

Eurostat - European Statistics

SPSS- Statistical Package for Social Sciences

Resumo

A presente investigação procura estudar a internacionalização das empresas portuguesas para Cabo Verde, através de investimento directo, e as estratégias competitivas que elas adoptaram.

Na sequência da revisão da literatura, a fim de obter respostas para a pergunta de pesquisa, analisamos a internacionalização das empresas portuguesas, a sua evolução, o investimento português no estrangeiro, e a evolução dos fluxos do Investimento Directo Estrangeiro (IDE) em Cabo Verde, a partir de dados estatísticos recolhidos na literatura publicada.

De seguida foram recolhidos dados primários, através da aplicação de dois questionários direccionados para o mercado cabo-verdiano (clientes) e empresas portuguesas que investiram em Cabo Verde. A amostra é constituída por 157 clientes, 77 do sexo feminino e 80 do sexo masculino, e a outra amostra é constituída por 10 empresas portuguesas que investiram em Cabo Verde através de Investimento Directo.

Os resultados do presente estudo mostram que a estratégia de adaptação não contribuiu significativamente para melhorar a opinião do mercado cabo-verdiano sobre as marcas portuguesas e que, as empresas adaptaram naquele mercado principalmente as variáveis distribuição e preço.

As empresas portuguesas podem seguir estratégias de padronização do produto e da promoção/comunicação, precisando apenas adaptar o preço aos diferentes factores de custo e a distribuição à natureza insular do mercado.

Concluimos que, de uma forma geral, a proximidade cultural, geográfica e histórica entre os dois países é responsável pela não necessidade da estratégia de adaptação por parte das empresas portuguesas quando internacionalizam para Cabo Verde.

Palavras – chave: Internacionalização, investimento directo, Portugal, Cabo Verde, estratégias de entrada, estratégias competitivas.

The internationalization of Portuguese Companies to Cape Verde: Direct investment and their competitive strategies.

ABSTRACT

The present investigation aims to study the internationalization of Portuguese companies to Cape Verde, through direct investment, and their competitive strategies.

Following the literature review, in order to answer the research question, the internationalization of Portuguese companies was analyzed, as was the Portuguese investment abroad, and the evolution of Foreign Direct Investment (FDI) flows in Cape Verde, with statistical data collected from the literature.

Primary data was collected through the use of two questionnaires directed to the Cape Verdean market (customers) and to the Portuguese companies that have invested in Cape Verde. The sample consists of 157 customers, 77 females and 80 males, and the other sample consists of 10 Portuguese companies that have invested in Cape Verde through Direct Investment.

The results of this study show that the adaptation strategy did not help improve Cape Verdean market's opinion about the Portuguese brands, and those, companies adapted primarily the distribution and price variables.

The Portuguese companies can follow standardization strategies of the product and the promotion / communication, just needing to adjust the price to the various cost factors and the distribution to the insular nature of the market.

We conclude that, in general, the cultural, historical, and geographical proximity and the close relationship between the two countries lessens the necessity of adaptation strategy by the Portuguese companies when they internationalize to Cape Verde.

Keywords: Internationalization, Direct Investment, Portugal, Cape Verde, entry strategies, competitive strategies.

Índice Geral

Agradecimentos	III
Siglas e Abreviaturas	IV
Resumo	V
ABSTRACT	VI
Índice de Apêndices.....	IX
1. Introdução.....	1
1.1. Objectivos, justificação e motivação para o tema.....	1
1.2. Estrutura da dissertação	2
2. A Literatura sobre Estratégias de Internacionalização	3
2.1. Os motivos da internacionalização	3
2.2. Escolha de Mercados	5
2.3. Escolha da Estratégia de Entrada.....	8
2.4. Factores de selecção das Estratégias de entrada.....	19
2.5. Investimento Directo	21
2.6. Escolha do Posicionamento	24
2.7. Internacionalização das empresas portuguesas.....	27
2.8. Investimento no Exterior das Empresas Portuguesas	30
2.9. Investimento estrangeiro em Cabo Verde	37
2.10. Estratégia das Empresas Estrangeiras em Cabo Verde	51
3. Metodologia utilizada no estudo empírico	55
3.1. Questão de investigação	55
3.2. Hipóteses	55
3.3. Questionários	56
3.4. Definição da Amostra.....	57
4. Análise dos resultados	58
4.1- Questionário empresas	58
4.2. Teste de Hipóteses (questionário empresas).....	64
4.3. Questionário clientes (mercado cabo-verdiano).....	64
4.4. Teste de Hipóteses (questionário clientes)	68
5. Conclusões.....	69
6. Bibliografia.....	72
7. Apêndice.....	77

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Características do mercado e da empresa.....	12
Tabela 2- Vantagens e desvantagens das estratégias de entrada	17
Tabela 3 - Factores de selecção	19
Tabela 4 - 4 Ps, Adaptação e Extensão.....	27
Tabela 5 - Investimento por ilhas (%)	42
Tabela 6 - Investimento por ilhas (Euros)	42
Tabela 7 - Sectores de actividade	43
Tabela 8 - Previsão de Aprovação de IDE	44
Tabela 9 - Oportunidades de investimento	45
Tabela 10 - Razões de atractividade de investimento.....	49
Tabela 11- Distribuição geográfica das importações	53
Tabela 12 - Montante do Investimento.....	59

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - A evolução Investimento Português no estrangeiro.....	33
Gráfico 2 - Investimento Directo Português.....	35
Gráfico 3 - Investimento português no estrangeiro por sectores	37
Gráfico 4 - A evolução do Investimento Estrangeiro em Cabo Verde.....	40
Gráfico 5 - Investimento Directo em Cabo Verde.....	43
Gráfico 6 - Importação Cabo Verde	52
Gráfico 7 - Importação para Cabo Verde	52
Gráfico 8 - Tipo de Investimento	60
Gráfico 9- Estratégias da empresa	61
Gráfico 10 – Preço.....	62
Gráfico 11 - Tipos de intermediários.....	63
Gráfico 12- Nível de Escolaridade	65
Gráfico 13- Empresas portuguesas com sucursais em Cabo Verde	65
Gráfico 14- Compra habitualmente	66
Gráfico 15- Estratégias	67

Índice de Apêndices

Apêndice I - Questionário para empresas.....	77
Apêndice II- Questionário para Clientes	82

1. Introdução

O presente estudo insere-se na área do estudo do investimento directo estrangeiro, e o tema do mesmo é a Internacionalização de Empresas Portuguesas para Cabo Verde através de investimento directo e as estratégias competitivas por elas adoptadas.

Na presente introdução pretende-se apresentar um quadro geral do trabalho e da sua organização, começando por explicar o objectivo e a motivação do estudo, a justificação da escolha do tema e, por último, é apresentada a descrição da organização da tese.

1.1. Objectivos, justificação e motivação para o tema

Os objectivos deste trabalho são avaliar quais foram as estratégias utilizadas pelas empresas portuguesas no processo de internacionalização para Cabo Verde, em particular por aquelas que optaram por entrar naquele mercado através de investimento directo; analisar as barreiras de entrada no mercado cabo-verdiano e analisar as estratégias de posicionamento por elas adoptadas.

A escolha do tema deve-se ao facto de ser muito actual, à existência de poucos estudos sobre a internacionalização de empresas portuguesas para Cabo Verde, e a sua crescente relevância, resultado do aumento do número de empresas portuguesas a investir em Cabo Verde (Agência Panapress, 2006).

Este estudo será benéfico para Cabo Verde como para Portugal, porque permitirá às empresas portuguesas que estejam interessados em investir em Cabo Verde ter acesso a dados recentes sobre internacionalização e às estratégias utilizadas por outras empresas de modo a não cometerem os mesmos erros.

1.2. Estrutura da dissertação

O documento está estruturado para, em primeiro lugar, apresentar uma análise da literatura mais importante sobre as estratégias de internacionalização das empresas.

A secção seguinte é dedicada à internacionalização das empresas portuguesas, enquadrando historicamente a evolução do investimento português no estrangeiro.

Seguidamente, este trabalho concentra-se no investimento directo estrangeiro (IDE) em Cabo Verde, enquadrando historicamente a evolução do IDE no país, através da análise do investimento feito nos últimos anos e dos principais investidores. É ainda abordada a questão das estratégias de investimento estrangeiro mais utilizadas em Cabo Verde.

De seguida são apresentados a metodologia utilizada e os procedimentos adoptados para a recolha e análise de informação.

Na parte final, é apresentada uma análise dos resultados obtidos neste estudo e, na conclusão, são retiradas as principais ilações e apresentadas as limitações.

2. A Literatura sobre Estratégias de Internacionalização

No presente capítulo foi feita uma análise sobre as principais contribuições que têm vindo a ser publicadas ao longo dos anos sobre as estratégias de internacionalização.

As empresas cada vez mais têm necessidade de procurar outros mercados, por isso, pretende-se analisar os motivos da internacionalização, e a escolha de mercado, de modo a perceber até que ponto esta escolha influencia o sucesso do processo de internacionalização.

Após a escolha de mercado é necessário escolher a estratégia de entrada mais adequada para aquele mercado, e estar atentos aos riscos que cada estratégia de entrada acarreta. Isto será analisado no presente capítulo.

Ainda neste capítulo, vamos abordar e analisar a escolha do posicionamento a adoptar nos mercados onde se escolheu competir, sobretudo em termos de uma das mais frequente questões em marketing internacional e em particular nas decisões de investimento directo: adaptar ou padronizar.

2.1. Os motivos da internacionalização

As empresas sentem necessidade de expandir seus negócios para o exterior, e vários motivos influenciam as empresas. Será necessário analisar os motivos que levam as empresas a se internacionalizarem.

Actualmente, cada vez mais as empresas procuram mercados externos seja porque detêm vantagens competitivas, seja porque pretendem adquirir essas vantagens, seja devido à intensificação da concorrência a nível global. A literatura diz-nos que existem várias razões que levam as empresas a procurar mercados externos tais como (Viana Hortinha, 2002 e Spers R. et al., 2008):

- Aumentar as vendas, de forma a aumentar os lucros da empresa de modo a satisfazer os accionistas;
- Busca de novas oportunidades de crescimento, o que está relacionado com as oportunidades que surgem no mercado;
- A procura de mercados com menores regulamentações e restrições;
- O efeito de sinergias ao nível da estrutura de custos, permite à empresa estar presente em muitos mercados, de modo a aumentar as vendas e melhor aproveitar a sua capacidade produtiva;
- Partilha de risco - se a empresa estiver presente em maior número de mercados, consegue uma diversificação do risco do negócio;
- Colaboração - estratégia envolvendo várias empresas e instituições públicas de vários países, veio tornar mais fácil e apetecível a internacionalização;
- Domínio dos mercados - quando a empresa procura estar presente no maior número possível de mercados;
- Acesso a recursos ou factores de produção a baixo custo;
- Vantagens absolutas, geralmente relacionado com o controlo de recursos únicos;
- Aproveitamento dos incentivos de governo de países a procura de investimentos estrangeiros;
- Procura de melhor imagem da empresa no mercado doméstico;
- Expansão do mercado - na impossibilidade de continuar a crescer no mercado doméstico, as empresas procuram mercados externos;
- Economias de escala - as empresas sentem necessidade de procurar mercados de grande dimensão quando o mercado doméstico não é suficiente para atingir o volume de vendas óptimo, de modo a serem competitivas;
- Assegurar a quota do mercado global;
- Exploração de competências tecnológicas;

2.2. Escolha de Mercados

A selecção do mercado alvo é uma etapa crucial no processo de internacionalização, por isso serão analisados os aspectos mais importantes a considerar, quando se trata de definir o mercado alvo num processo de internacionalização.

Quando as empresas se pretendem internacionalizar, têm de escolher para onde ir. A selecção do mercado alvo é uma decisão complexa porque da escolha depende o sucesso da internacionalização (Viana e Hortinha, 2002).

A maioria das empresas escolhe o mercado alvo ao acaso (Viana e Hortinha, 2002), situação surpreendente e que merece ser melhor analisada.

No processo de selecção do mercado alvo, alguns autores (Erramilli, 1991, Erramilli e Rao, 1990, Hill, Hwang, e Chan, 1990 e Viana e Hortinha, 2002) recomendam que a empresa considere vários factores, por exemplo:

- A dimensão do mercado;
- Crescimento do mercado;
- Competitividade;
- Custos de manutenção;
- Estabilidade política, económica e social do país de acolhimento;
- A familiaridade com país de origem;
- Flutuações da taxa de câmbio;
- Restrições comerciais e de investimento;
- Estádio de desenvolvimento do país;
- Risco;
- Tecnologia;
- Benefícios fiscais;
- Condições de financiamento local;
- A procura em cada mercado e a sua evolução.

Mas normalmente o que acontece é que esses factores não são considerados pelas empresas (Erramilli, 1991, Erramilli e Rao, 1990, e Hill, Hwang, e Chan, 1990 e Viana e Hortinha, 2002), o que faz com que a escolha da empresa não seja a mais acertada, influenciando desta forma o sucesso ou insucesso do processo de internacionalização.

A selecção do mercado alvo tem de ser baseada num diagnóstico sólido, de modo que a empresa não ignore as diferenças que existem entre os mercados, tente compreender essas diferenças e, se necessário, se adapte a esse mercado.

O factor que as empresas geralmente consideram mais importante no processo de selecção do mercado alvo é a semelhança entre o mercado externo e o doméstico, ou seja a proximidade geográfica e cultural (Erramili, 1991).

As empresas inexperientes preferem mercados similares, o que é uma estratégia que evita a incerteza de avaliar mercados desconhecidos, facilita a criação e gestão de operações integradas, a transferência de tecnologia e de recursos, e ainda consegue minimizar o risco (Erramili, 1991).

Na selecção do mercado alvo, a familiaridade entre os países tem um peso tanto mais elevado quanto menor for a experiência da empresa (Erramili, 1991).

De facto, a maioria das empresas preferem expandir seus negócios para países que lhe são familiares em termos culturais, linguísticos, entre outros.

Por outro lado, uma empresa que actua em diversos mercados estrangeiros terá menos dificuldade para entrar em novos mercados.

À partida, as empresas têm preferência por mercados similares. Com o aumento da experiência, elas adquirem maior confiança na sua capacidade de avaliar as necessidades dos clientes, estimar os custos e retornos, e avaliar economicamente os mercados estrangeiros, e assim deixam de ter tanta insegurança na selecção do mercado (Erramili, 1991).

As empresas percebendo os elevados graus de incerteza e a sua inexperiência são mais prováveis de escolher mercados sobre os quais têm mais informações. Com o aumento da experiência, no entanto, tendem a aventurar-se mais em mercados progressivamente desconhecidos (Erramili, 1991).

Interessa, portanto, saber avaliar a proximidade entre dois mercados. Ora, avaliar a proximidade cultural entre um mercado externo e o mercado doméstico pode ser feito utilizando o conceito de distância psíquica, que significa soma dos factores que impedem o fluxo de informações do mercado, como sejam, as diferenças de língua, de educação, de práticas comerciais, de cultura e de desenvolvimento industrial (Johanson e Vahlne, 1977).

Na realidade, quando os gestores não têm informação e conhecimento suficiente sobre um determinado mercado, isso gera incerteza e aumenta o risco. Sob tais circunstâncias os gestores têm mais cautela na escolha do mercado (Erramili e Rao, 1990).

Outro aspecto relevante nesta análise é que os critérios que as empresas mais utilizam para seleccionar os mercados onde vão entrar são:

- Critério oportunístico;
- Critério sistematizado.

O critério oportunístico consiste em escolher o mercado-alvo, que seja mais próximo do mercado que a empresa conhece; e o critério sistematizado consiste num procedimento lógico para a selecção do mercado (Viana e Hortinha, 2002).

A maioria das empresas escolhem o mercado ao acaso, por isso optam por mercados similares, ou seja, em termos de proximidade geográfica e cultural.

2.3. Escolha da Estratégia de Entrada

As empresas devem ponderar as estratégias de entrada a utilizar mediante o mercado escolhido, de forma que o processo de internacionalização consiga atingir os resultados pretendidos. Vamos analisar as diferentes estratégias de entrada a que as empresas podem recorrer.

Após a empresa decidir internacionalizar a sua actividade e seleccionar o mercado alvo, será necessário determinar qual é a melhor estratégia de entrada para aquele mercado, sendo que as alternativas vão desde a exportação até ao investimento directo (Viana e Hortinha, 2002).

Ou seja, a empresa tem de decidir a melhor a forma de atingir o mercado alvo, e esta é uma decisão difícil porque existem muitas alternativas, as principais das quais são (Viana e Hortinha, 2002, Erramili, 1991 e Cateora e Graham, 2005):

- Exportação;
- Licenciamento;
- Joint -venture;
- Contrato de gestão;
- Contrato de serviço;
- Contratação produção;
- Investimento directo;
- Consórcio;
- Franchising;
- Sucursal;
- Transferência contratual;
- Transferência de tecnologia;
- Filial;
- Alianças estratégicas.

A exportação é uma das estratégias de entrada mais utilizada pelas empresas num novo mercado, mas é a estratégia de entrada que conduz a um menor grau de controlo (Aganval e Ramaswami, 1992 e Erramili, 1991).

De facto, a exportação e a criação de joint-ventures são duas das formas de entrada no mercado estrangeiro com um custo mais baixo e menor risco/retorno, pelo que a maioria das empresas acabam por optar por estas estratégias no início da internacionalização e só depois de conhecerem melhor este mercado decidem por outras estratégias de entrada nos mercados seguintes (Aganval e Ramaswami, 1992, Johanson e Vahlne, 1997 e Cateora e Graham, 2005). O conhecimento do mercado é pois extremamente importante na escolha da estratégia de entrada.

Em primeiro lugar, a exportação não exige investimento e portanto tem um baixo risco, baixa taxa de retorno, e pouco controlo (Cateora e Graham, 2005).

Em segundo lugar, a estratégia de entrada exportação ajuda a determinar a natureza e a dimensão do mercado, o que mais tarde pode vir a ser útil na escolha de outras estratégias de entrada (Johanson e Vahlne, 1977).

Por outro lado, a exportação pode assumir um papel importante dentro da empresa, havendo autores (Lages e Montgomery, 2004) que a apontam como forma de reduzir os custos de produção, estabilizar a procura cíclica, atingir novos mercados e ganhar experiência para outras formas de internacionalização.

É também relevante perceber que a exportação não exige investimento em actividades produtivas no exterior (Viana e Hortinha; 2002), o que diminui o risco.

A partir do momento que as empresas expandem os seus negócios para outros países, passam a correr o risco do mercado do país de acolhimento e a estratégia que permite imunidade dos riscos no país de acolhimento é a exportação (Aganval e Ramaswami, 1992).

Muitas vezes aponta-se o licenciamento como a estratégia de entrada mais adequada para pequenas e médias empresas. Ora, o que acontece é que, normalmente, o licenciamento é visto como complemento da exportação (Cateora e Graham, 2005).

Por outro lado, o licenciamento é a estratégia de entrada apontada como menos rentável mas, contudo, é menos arriscada (Cateora e Graham, 2005).

Podemos dizer que a estratégia de entrada mais adequada para mercados fechados a importação e ao investimento directo é o licenciamento.

Por outro lado, esta estratégia apresenta como desvantagem o facto do licenciado vir a adquirir autonomia tecnológica, transformando-se num concorrente (Viana e Hortinha, 2002).

De facto, o licenciamento e a joint-venture são estratégias de entrada de mais baixo custo em relação ao investimento directo, mas o grau de controlo é menor (Hill, Hwang, e Chan, 1990, Aganval e Ramaswami, 1992 e Erramili, 1991).

Quando existe uma certa distância entre os países de origem e de acolhimento, então as empresas preferem as estratégias de entrada licenciamento ou de joint-venture (Hill, Hwang, e Chan, 1990).

O licenciamento e a joint-venture são estratégias de entrada mais utilizada pelas empresas num novo mercado, mas são estratégias de entrada que permitirão a empresa menor grau de controlo (Aganval e Ramaswami, 1992 e Erramili, 1991).

Já a joint-venture é uma estratégia de entrada no mercado estrangeiro que permite diminuir os riscos políticos e económicos e é também menos arriscada para os mercados que colocam barreiras legais e culturais (Cateora e Graham, 2005).

Se optarem por fazer investimento directo, as empresas mostram uma preferência por fazê-lo através de joint-venture (Aganval e Ramaswami, 1992).

A escolha da estratégia de entrada pode ser feita de acordo com vários aspectos tais como (Hill, Hwang, e Chan, 1990 e Viana e Hortinha, 2002):

- As características da empresa e do mercado;
- O grau de investimento necessário;
- As barreiras à saída do negócio;
- Os riscos que vão correr nesse mercado;
- Os objectivos da empresa;
- O tipo de produto e de canais de distribuição existentes;
- O grau de controlo desejado para determinado mercado estrangeiro;
- Os recursos que estão dispostos a despende na operação.

O risco varia conforme a estratégia de entrada escolhida pela empresa e, é claro que o sucesso da operação também (Hill, Hwang, e Chan, 1990).

Por outro lado, a selecção de uma estratégia de entrada deve ser resultado de uma análise externa e interna (Naumann e Lincoln, 1991).

- A análise interna incide sobre os recursos internos da empresa, a sua disposição e a gestão (Naumann e Lincoln, 1991).

- A análise externa consiste em identificar o potencial de mercado, avaliar a competitividade, e analisar o ambiente para a internacionalização (Naumann e Lincoln, 1991).

Muitas empresas simplesmente imitam as estratégias de outras empresas que tiveram sucesso na operação de internacionalização ou procuram repetir as suas próprias estratégias de entrada bem sucedidas (Cateora e Graham, 2005).

A escolha da estratégia de entrada depende de certas características da empresa tais como dimensão, os recursos disponíveis, o grau de diversificação e as políticas corporativas (Erramilli e Rao, 1990).

Normalmente, as grandes empresas têm mais experiência em operações internacionais, por isso optam pelo investimento directo como estratégia de entrada, enquanto as pequenas empresas com menos experiência optam pela exportação.

De facto, a selecção da estratégia de entrada tem de ser correcta e é essencial e determinante, porque uma má decisão a este nível conduzirá a eventuais prejuízos e prejudicará a imagem da empresa perante os consumidores (Viana e Hortinha, 2002).

A escolha de uma estratégia de entrada deve reflectir as características do mercado e as características e capacidades da empresa (Cateora e Graham, 2005). Estas podem ser resumidas da seguinte forma:

Tabela 1 - Características do mercado e da empresa

Características do mercado	Características e capacidades da empresa
Potencial de vendas	Grau de proximidade
Importância da estratégia	Conhecimento do mercado
As diferenças culturais	As formas de comercialização
Restrições do país	Desempenho da administração

Fonte: Cateora e Graham, 2005

De facto, a ordem das estratégias de entrada, mais frequentemente usadas pelas empresas começa pela exportação, e só depois vem a abertura de filiais de vendas ou de produção (Johanson e Vahlne, 1977).

Também acontece com frequência, as empresas conhecerem novos mercados a partir da concorrência e depois explorarem esses mercados estrangeiros, entrando neles através de licenciamento, franchising, joint-venture, investimento directo estrangeiro ou exportação (Lages e Montgomery, 2004).

A escolha da estratégia de entrada tem portanto de ser cuidadosa, porque qualquer das alternativas envolve investimento e risco, embora em diferentes graus, e se a estratégia não for a mais adequada poderá haver perdas em dinheiro e tempo dispendido (Aganval e Ramaswami, 1992).

Normalmente as grandes empresas apresentam maior tendência para entrar nos mercados estrangeiros, através do investimento directo, apesar de terem mais facilidade e recursos disponíveis para escolher qualquer estratégia de entrada (Aganval e Ramaswami, 1992).

De qualquer das formas, a selecção da estratégia de entrada, é uma decisão crítica, porque a natureza das operações da empresa no país de destino é afectada pelo mercado e depende das escolhas feitas. Ela afecta as decisões futuras, e cada estratégia implica um diferente nível de comprometimento de recursos (Cateora e Graham, 2005).

Por outro lado, é importante referir ainda que é difícil mudar de uma estratégia para outra, a meio do processo, sem sofrer uma perda considerável de dinheiro e tempo (Cateora e Graham, 2005).

Como já se viu, a selecção de uma estratégia de entrada está directamente relacionada com o nível e natureza do proteccionismo susceptível de ser encontrado no mercado alvo. Os mercados com elevado nível de tarifas proporcionarão às empresas um desafio maior na sua entrada no mercado (Naumann e Lincoln, 1991) e levarão as empresas a terem maior preferência por estratégias de investimento directo, ou por outras estratégias que envolvam produção local.

A teoria normativa da decisão sugere que a escolha de uma estratégia de entrada no mercado estrangeiro deve ser baseada em trade-offs entre os riscos e retornos (Aganval e Ramaswami, 1992).

As empresas esperam escolher uma estratégia de entrada que ofereça o melhor risco ajustado ao retorno do investimento realizado, mas a escolha da empresa pode ser determinada pela disponibilidade de recursos e pela necessidade de controlo (Aganval e Ramaswami, 1992).

- Por disponibilidade de recursos entende-se recursos financeiros e capacidade de gerência de uma empresa para atender a um determinado mercado externo (Aganval e Ramaswami, 1992).

- Por controlo entende-se a capacidade da empresa para influenciar sistemas, métodos e decisões nesse mercado estrangeiro (Aganval e Ramaswami, 1992).

O controlo é desejável pelas empresas, para melhorarem a sua posição competitiva e maximizarem os retornos sobre seus activos. Maior controlo significa maior participação na empresa estrangeira, ou seja, por outro lado, maior risco assumido devido à responsabilidade e ao maior empenho de recursos (Aganval e Ramaswami, 1992).

Segundo os mesmos autores (Aganval e Ramaswami, 1992), vários factores influenciam a escolha de uma estratégia de entrada no mercado estrangeiro tais como a disponibilidade de recursos, necessidade de controlo, tolerância ao risco e retorno potencial.

As empresas preferem estratégia de entrada que permitam partilha dos custos e dos riscos, de modo a reduzir as incertezas de longo prazo.

Concretamente, quando a empresa pretende entrar num mercado desconhecido, onde o risco do país de acolhimento é elevado, e as condições competitivas são desfavoráveis, estes factores apontam para a conveniência de escolher o licenciamento como estratégia de entrada (Hill, Hwang, e Chan, 1990).

Outra forma de analisar as estratégias de entrada consiste em classificá-las em função dos requisitos de capital ou de capital próprio de cada estratégia (Cateora e Graham, 2005).

Isto é relevante porque o montante do capital a utilizar pela empresa em diferentes estratégias de entrada afecta o risco, retorno e o controlo que terá cada estratégia (Cateora e Graham, 2005).

O investimento directo exige maior investimento do que qualquer das outras estratégias e cria maior risco mas, ao mesmo tempo, oferece maior controlo. Apesar do

investimento directo ser a mais arriscada de todas as estratégias, tem maior rendimento e oferece maior controlo sobre todas as actividades (Cateora e Graham, 2005).

As empresas têm evitado a estratégia investimento directo em mercados com elevados riscos, optando pela exportação para esses mercados. Como é natural, as empresas têm muita cautela em entrar em mercados com elevados riscos. Por outro lado, também é verdade que o sucesso da internacionalização depende de uma boa gestão e dos recursos financeiros dispendidos, mesmo em mercados com baixo risco (Aganval e Ramaswami, 1992).

As estratégias de entrada diferem no maior ou menor grau de controlo que fornecem às empresas. As empresas normalmente querem manter o controlo nas operações internacionais mas, para isso, será necessário optarem por estratégias de entrada que envolvam maiores níveis de investimento (Erramilli e Rao, 1990).

Quando as empresas são confrontados com um nível de incerteza e risco inaceitável, os gestores tentam reduzir a sua participação através da diminuição do montante dos recursos, e pela cooperação com agentes externos, distribuidores e parceiros, especialmente no país de acolhimento, ou seja, eles estão dispostos a desistir de algum controlo em troca de menor incerteza e risco (Erramili e Rao, 1990).

Após as empresas adquirem experiência no mercado estrangeiro, poderão aumentar o número de estratégias de entrada utilizadas. Uma empresa em diferentes mercados estrangeiros pode utilizar uma variedade de estratégias de entrada no mercado, porque cada país representa um conjunto de condições diferentes (Cateora e Graham, 2005).

As empresas com menos experiência no mercado terão mais probabilidades de ter problemas no processo de internacionalização, principalmente na gestão, e essas preferem escolher estratégias de entrada que não envolvam investimento, enquanto as empresas experientes preferem o investimento directo como estratégia de entrada (Aganval e Ramaswami, 1992).

Quando o grau de incerteza é elevado, devido à inexperiência, as empresas optam pela entrada em mercados sobre os quais detêm melhores informações, enquanto empresas com mais experiência optam por mercados desconhecidos (Erramili, 1991).

Existe uma outra condicionante, que pode ser importante, na escolha da estratégia de entrada. Muitas vezes, as estratégias de entrada no mercado têm de ser aprovadas pelo governo do país de acolhimento, sendo que o principal critério para aprovação costuma ser a questão do investimento estar ligado ao desenvolvimento do país, ou seja, a entrada deve contribuir para o emprego, produção, bem como para o saldo da balança comercial do país de destino (Dawson, 1985).

Há ainda que referir que a escolha da estratégia de entrada depende também da estratégia global da empresa, da sua disponibilidade de recursos, do ambiente do mercado local, da prévia experiência internacional da empresa, e da necessidade de controlo (Florin e Ogbuehi, 2004).

De facto, é importante referir que existe a possibilidade de que certas estratégias de entrada sejam mais bem sucedidas do que outras, dependendo do marketing internacional e da estratégia a ser implementada (Florin e Ogbuehi, 2004).

As empresas, e as decisões estratégicas são susceptíveis de serem, em parte, impulsionadas pela cultura política em que estão inseridas, ou seja, as atitudes em relação ao país natal e a outras nações podem, em parte, determinar as estratégias seguidas. A escolha das estratégias de entrada é influenciada pela cultura política, o que pode mesmo impedir as empresas de entrar em novos mercados e explorar novas oportunidades (Armagan e Ferreira, 2005).

Os gestores estão ainda limitados na escolha da estratégia de entrada pela forma como a empresa está organizada, devido ao facto de que a estrutura organizacional é normalmente muito menos dinâmica do que a estratégia (Florin e Ogbuehi, 2004), não conseguindo implementar algumas das possíveis alternativas de entrada no novo mercado.

Qualquer estratégia de entrada tem vantagens e desvantagens, por isso tem de ser analisada e bem ponderada, de modo a escolher a estratégia adequada. Na tabela a seguir pode-se verificar um conjunto de vantagens e desvantagens da estratégia de entrada.

Tabela 2- Vantagens e desvantagens das estratégias de entrada

Estratégia	Vantagens	Desvantagens
Exportação	- Economias de escala. (Viana Hortinha, 2002);	- Na maioria dos casos não existe adaptação dos produtos às especificidades do país de destino. -Controlo sobre o preço que vão ser vendidos. (Viana Hortinha, 2002),
Licenciamento	- Permite ultrapassar o risco de expropriação. - Rentabilização do investimento em I & D. - Entrada rápida num número elevado de mercados. - Penetração em mercados difíceis. - Permite ultrapassar o problema de custos de transporte. - Contorna obstáculos aduaneiros. - Não requer investimento. - Pode ser uma boa alternativa quando a exportação deixa de ser rentável. - Permite a extensão da vida de produtos que se encontram na fase de maturidade do ciclo de vida. - Restrições à importação de outros meios de entrada. (Viana e Hortinha, 2002; Cateora e Graham, 2005).	- Transmissão de conhecimentos. - Aproveitamento escasso do mercado, reduzido ao valor da royalty. - Fraco controlo sobre as operações. - Pode ser difícil encontrar licenciados à altura. - Falta de interesse em renovar o contrato, a não ser que o licenciador lhe apresente inovações. - Existe o perigo de o licenciador violar os acordos territoriais. - Qualidade e outros problemas de produção. - Problemas de pagamento. - A execução do contrato. - Perda de controlo de marketing. - Participação muito limitada. - Acordo de licenciamento pode ter vida curta. (Viana Hortinha, 2002, Cateora e Graham, 2005, Keegan e Green, 1997).
Investimento directo	- Permite à empresa reter	

	<p>todos os lucros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a sua experiência e conhecimentos do mercado e consumidores. - Os potenciais conflitos de interesse com parceiros são eliminados, sendo possível integrar várias operações e aproveitar sinergias a nível internacional (Viana e Hortinha, 2002). 	<ul style="list-style-type: none"> - Risco político. - Dificuldades na fase inicial como encontrar canais de distribuição adequados e conhecer o mercado e o seu meio envolvente (Viana e Hortinha, 2002).
Contrato de produção	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento com os governos locais. - Permite economias de transporte. - Tornar possível a exportação de componentes que permitam ultrapassar limitações aduaneiras. - É mais fácil terminar o contrato de produção. (Viana e Hortinha, 2002) 	<ul style="list-style-type: none"> - Perigo de estar a treinar um futuro concorrente. - Risco de perder o controlo de qualidade. - Após terminar o contrato podem continuar a produzir os produtos. (Viana e Hortinha, 2002)
Sucursal	<ul style="list-style-type: none"> - Maior controlo sobre as operações da empresa. - Melhor aproveitamento das potencialidades do mercado. (Viana e Hortinha, 2002) 	<ul style="list-style-type: none"> - Risco financeiro elevado. - Risco político elevado. (Viana e Hortinha, 2002)
Joint-Venture	<ul style="list-style-type: none"> - Partilha de risco e custos. - Capacidade de combinar diferentes pontos da cadeia de valor. (Keegan e Green, 1997) 	<ul style="list-style-type: none"> - Custos significativos. - Partilha de controlo e lucros com os parceiros. - Conflito com parceiros. (Keegan e Green, 1997)

As empresas têm, portanto, várias alternativas de estratégias de entrada disponíveis, contudo, as mais utilizadas pelas empresas são exportação, licenciamento, joint-venture e investimento directo. As estratégias de entrada em que a empresa corre menor risco são a exportação e o licenciamento. E as estratégias de entrada em que a empresa corre maior risco são a joint-venture e o investimento directo.

A partir do momento que a empresa adquire maior conhecimento de mercado terá preferência por estratégias de entrada que envolvam maior risco e investimento.

2.4. Factores de selecção das Estratégias de entrada

Existe um conjunto de factores externos e internos que influenciam a escolha da estratégia de entrada para o mercado-alvo seleccionado. Os factores externos estão relacionados com o mercado estrangeiro, e os factores internos com a capacidade e recursos da empresa. A tabela 3 relaciona os factores de selecção com as estratégias de entrada.

Tabela 3 - Factores de selecção

Factores de selecção	Estratégia mais adequada
Elevado risco político (Viana e Hortinha, 2002, e Hill, Hwang, e Chan, 1990)	Exportação Licenciamento
Baixo risco político (Viana e Hortinha, 2002 e Hill, Hwang, e Chan, 1990)	Investimento Directo
Economia em crescimento (Viana e Hortinha, 2002)	Investimento Directo
Proximidade entre os países (Hill, Hwang, e Chan, 1990 e Viana e Hortinha, 2005)	Investimento Directo
Distância entre os países (Hill, Hwang, e Chan, 1990 e Viana e Hortinha, 2005)	Licenciamento Joint-Venture
Grandes diferenças culturais (Hill, Hwang, e Chan, 1990 e Viana e Hortinha, 2005)	Exportação Licenciamento Joint-Venture
Pequenas diferenças culturais (Hill, Hwang, e Chan, 1990 e Viana e Hortinha, 2005)	Investimento Directo
Recursos Limitados (Hill, Hwang, e Chan, 1990; Viana e Hortinha, 2005 e Aganval e Ramaswami, 1992)	Exportação Licenciamento

Recursos substanciais (Hill, Hwang, e Chan, 1990; Viana e Hortinha, 2005 e Aganval e Ramaswami, 1992)	Investimento Directo Filial
Baixos custos de produção (Viana e Hortinha, 2002)	Investimento Directo
Elevados custos de produção (Viana e Hortinha, 2002)	Exportação
Situação Concorrencial favorável (Hill, Hwang, e Chan, 1990; e Viana e Hortinha, 2005)	Investimento Directo
Situação concorrencial desfavorável (Hill, Hwang, e Chan, 1990; e Viana e Hortinha, 2005)	Licenciamento
Baixo envolvimento (Viana e Hortinha, 2002)	Exportação Licenciamento
Elevado envolvimento (Viana e Hortinha, 2002)	Investimento Directo
Produtos diferenciados (Viana e Hortinha, 2002 e Aganval e Ramaswami, 1992)	Exportação
Produtos indiferenciados (Viana e Hortinha, 2002; e Aganval e Ramaswami, 1992)	Investimento Directo
Potencial retorno elevado (Aganval e Ramaswami, 1992)	Investimento Directo
Potencial retorno baixo (Aganval e Ramaswami, 1992)	Exportação

A escolha de qualquer estratégia de entrada permite alcançar um determinado objectivo, mas muitas vezes impede a realização de um outro objectivo. A escolha de uma estratégia de entrada, tendo em conta os vários factores internos e externos não traz apenas benefícios para as empresas, mas também os potenciais custos que lhe estão associados.

O investimento directo exige maior investimento do que qualquer das outras estratégias e cria maior risco mas, ao mesmo tempo, oferece maior controlo. Apesar do investimento directo ser a mais arriscada de todas as estratégias, tem maior rendimento e oferece maior controlo sobre todas as actividades (Cateora e Graham, 2005).

2.5. Investimento Directo

Na presente década, o crescimento do fluxo de investimento directo tem sido extraordinário, sendo os países desenvolvidos quem atrai mais IDE, contudo, a proporção de IDE dirigida aos países em desenvolvimento está-se aproximar dos níveis percentuais do IDE dirigido aos países desenvolvidos. Vamos fazer uma pequena revisão de literatura sobre o investimento directo, de modo a compreender este fenómeno.

O IDE implica a criação de unidades comerciais e/ou produtivas noutro país, no qual a empresa tem controlo completo sobre os seus investimentos e sobre as políticas de comercialização e marketing e ainda consegue ter acesso a novos mercados, novas competências, novos clientes e novos fornecedores (Aguiar e Gulamhussen, 2009).

O investimento directo poderá passar pela compra de empresas locais ou pela criação de novas unidades empresárias, mas esta última alternativa pode ser dispendiosa e exige um grande empenho de tempo e de gestão, pelo que muitas vezes a aquisição é a melhor solução.

Normalmente os países com risco mais elevado atraem menos investimento directo e com menos qualidade, situação propícia para o investimento especulativo e não produtivo (Aguiar e Gulamhussen, 2009).

O investimento directo é estratégia de entrada que exige maior investimento de capital, esforço de gestão e em contrapartida permite alcançar mais rapidamente a expansão do mercado, lucros mais elevados, e oferece maior controlo.

O investimento directo permite à empresa aproveitar os possíveis incentivos financeiros concebidos pelos governos locais, mão-de-obra barata, baixo custo das matérias-primas (Aguiar e Gulamhussen, 2009).

Actualmente, o investimento directo é apontado como o principal motor para manter o crescimento e o emprego nos países desenvolvidos e facilitar o desenvolvimento dos países de desenvolvimento médio (Aguiar e Gulamhussen, 2009).

O investimento directo no sector dos serviços tem aumentado a um ritmo mais acelerado do que o comércio (Eurostat, 2008).

O investimento directo é a estratégia de entrada que implica um envolvimento muito grande nas operações internacionais, ou seja, um grande investimento de capital, por isso, não é uma decisão que deve ser tomada de ânimo leve. Será necessária uma análise detalhada dos vários factores que influenciam o investimento (Viana e Hortinha, 2002).

Na realidade, o investimento directo é uma oportunidade e um risco porque existem vários factores que podem influenciar de forma determinante a rentabilidade do investimento no estrangeiro, tais como (Viana e Hortinha, 2002; Aguiar e Gulamhussen, 2009):

- Espírito de cooperação entre a indústria e o governo;
- A estabilidade governamental;
- As características da mão-de-obra disponível;
- As infra-estruturas disponíveis;
- Flutuações de preços;
- Alterações de produtividade.

A estratégia de entrada que as grandes empresas escolhem mais frequentemente é o investimento directo, e escolhem os países em vias de desenvolvimento para investir porque estão interessados em alcançar os seus objectivos, nomeadamente, o crescimento e o lucro. Apesar desses mercados não serem tão atraentes como os países

desenvolvidos, essa presença é justificada pelos elevados retornos ali obtidos (Erramili, 1991).

Por outro lado, o IDE contribui para o desenvolvimento do país de acolhimento através da criação de emprego; transferência de tecnologia e conhecimento e acumulação de capital.

Temos ainda que, quando existe uma proximidade entre os países de origem e de acolhimento, as empresas sentem-se mais confortáveis em escolher o investimento directo como estratégia de entrada (Hill, Hwang, e Chan, 1990).

Os riscos inerentes ao investimento directo são inúmeros, pelo facto da empresa não conhecer o mercado, a cultura, os riscos políticos e sociais, e as desvalorizações cambiais (Aguiar e Gulamhussen, 2009).

Podemos dizer que, a estratégia de entrada que acarreta mais riscos é o investimento directo mas, por outro lado, esta é também aquela que permite uma maior retenção dos lucros, que mais aumenta a experiência da empresa e o seu conhecimento do mercado, e ainda aquela que mais facilmente evita os conflitos de interesse com parceiros (Viana e Hortinha, 2002).

O processo de privatizações e o risco do país têm um papel importante na atracção do investimento directo estrangeiro e na explicação das diferenças no nível de IDE entre países (Aguiar e Gulamhussen, 2009).

O investimento directo permite ao investidor obter maiores lucros, mas também correr maior risco, sobretudo risco (político) do país de destino, que pode pôr em causa o investimento feito, ou seja, levando o investidor a ter prejuízos. O investimento directo pode contribuir para o desenvolvimento do país de acolhimento, por isso os receptores de IDE têm apostado em várias políticas na atracção de IDE.

2.6. Escolha do Posicionamento

Após a selecção do mercado alvo e da estratégia de entrada, a empresa terá que decidir se vai optar pela adaptação ou pela standardização do marketing mix, o que depende, antes do mais, do mercado escolhido.

No início da internacionalização, a maioria das empresas vendem os seus produtos sem alterações no mercado externo. Será, no entanto, necessário saber se o produto precisa ser adaptado às especificações do mercado de destino (Viana e Hortinha; 2002).

A standardização representa uma situação de menores custos, o que não significa maiores lucros porque pode ser mais rentável fazer adaptações do produto ao mercado, para satisfazer as necessidades e os gostos dos clientes, a regulamentação governamental ou a estrutural concorrencial, mesmo que seja necessário fazer investimentos adicionais na estratégia de marketing - mix (Viana e Hortinha, 2002).

A favor da standardização da oferta das empresas, concorre o facto de os consumidores em toda parte querem os mesmos produtos, pelas mesmas razões. As empresas podem assim obter grandes economias de escala através da unificação comunicação por todos países onde têm negócios (Keegan e Green, 1997).

Um dos argumentos a favor da estratégia de adaptação é que os consumidores diferem de país para país e a comunicação deve ser adaptada aos países de destino. De facto, a maioria dos erros ocorrem porque as empresas não se apercebem que é necessário adaptar a comunicação à cultura do país de destino (Keegan e Green, 1997).

A variável preço é provavelmente a mais difícil de standardizar, das variáveis do marketing mix (Viana e Hortinha; 2002).

A adaptação do preço pode ser baseada em critérios externos, como a escalada de custos, quando os bens são transportados por longas distâncias para além fronteiras, e se for alterado o processo de design do produto (Keegan e Green, 1997).

Do lado da comunicação, podemos verificar que os requisitos gerais de uma comunicação eficaz e persuasão são fixos e não variam de país para país (Keegan e Green, 1997).

A adaptação do marketing mix às especificidades de cada mercado tende a gerar um maior volume de vendas nesse mercado, mas isto implica maior custo. Contudo a standardização do marketing mix possibilita o aproveitamento das economias de escala e de experiência, mas existe o risco de diminuição do volume de vendas.

Na realidade, as empresas normalmente só reconhecem a necessidade de adaptação, depois de tentarem sem sucesso a comercialização de produtos standardizados (Viana e Hortinha, 2002).

A maioria dos produtos vendidos no exterior exige algum tipo de modificação, pelo que as empresas precisam de um processo sistemático para identificar os produtos que necessitam de adaptação (Cateora e Graham, 2005).

Para tal, as empresas terão de ultrapassar muitos desafios que aparecerão ao longo do processo, passando pelas diferenças culturais e linguísticas, governos instáveis ou políticas governamentais restritivas (Aguilar e Gulamhussen, 2009).

No processo de internacionalização, os conhecimentos acumulados nas empresas são fundamentais para o sucesso, como o conhecimento dos negócios, o conhecimento institucional e o conhecimento sobre o processo de internacionalização. O conhecimento é necessário tanto sobre o mercado como sobre a empresa, e sobre a compatibilidade entre a empresa e os recursos necessários para a internacionalização (Eriksson, Johanson, Majkgard, e Sharma, 2000).

A experiência vai preparar as empresas de uma forma eficaz para entrada em mercados distantes culturalmente (Erramili, 1991).

As empresas podem precisar de adoptar uma estratégia de adaptação, porque os mercados são diferentes ou seja os gostos dos consumidores, as preferências, os

costumes, as condições competitivas, as condições de funcionamento, político, jurídico e as estruturas sociais. Por isso, será necessária uma atenção especial para cada mercado, ou seja cada filial terá o seu próprio marketing, as suas instalações e fabricação, os atributos dos produtos vão variar entre países de acordo com os gostos preferências de diferentes consumidores e a estratégia competitiva irá conforme as condições da concorrência (Hill, Hwang, e Chan, 1990).

A necessidade de adaptação está ligada com o conceito de risco do país, que é composto por vários riscos tais como (Aguar e Gulamhussen, 2009):

- Risco económico, quando ocorre uma alteração significativa na estrutura económica ou taxa de crescimento do país e que provoca alterações significativas no retorno esperado;
- Risco de Transferência, está relacionado com a possibilidade dos governos restringirem os movimentos de capitais, ou seja, a repatriação dos lucros, dividendos e capitais;
- Risco de Taxa de Câmbio, quando se verifica um movimento adverso inesperado na taxa de cambio;
- Risco de localização, está relacionado com problemas na região em que está localizado, dos países com quem mantém relações ou em países com características semelhantes;
- Risco Soberania, está relacionado com perigo dos governos não conseguirem respeitar os compromissos internacionais assumidos;
- Risco político, está relacionado com alterações do controlo do governo na estrutura social ou outro factor não económico.

A empresa terá de saber quando é necessário adaptar ou standardizar, e até que ponto adaptar o marketing mix ao mercado estrangeiro. Na tabela 4 serão apresentados as adaptações que normalmente são necessárias.

Tabela 4 - 4 Ps, Adaptação e Extensão

Variável	Adaptação	Extensão / standardização
Produto	Embalagem Rotulagem Serviços pós-venda	Produto base Marcas
Promoção	Promoções de Vendas Escolha de media	Mensagem de comunicação básica
Preço	Preço	
Distribuição	Canais de distribuição	

Fonte: Elaboração própria a partir de Viana e Hortinha, 2002

As empresas podem optar pela standardização nos novos mercados ou pela adaptação às especificidades dos mesmos, contudo a adaptação é mais aconselhável quando o mercado de acolhimento for distante culturalmente do mercado doméstico, e a standardização é mais aconselhável para mercados similares.

2.7.Internacionalização das empresas portuguesas

Nesta secção será analisada a internacionalização das empresas portuguesas, enquadrando historicamente a sua evolução.

As empresas portuguesas já iniciaram o processo de internacionalização, mas na sua maioria ainda se encontram nos primeiros estádios, e nem sempre ultrapassam esses estádios. As empresas portuguesas ainda não se aperceberam da importância da cooperação, que pode ser a chave para o desenvolvimento sustentado (Gomes, 2007).

A internacionalização deixou de ser considerada pelos empresários portugueses como uma aventura empresarial e passou a ser encarada como uma necessidade de expansão, que permite o desenvolvimento do negócio de forma a criar mais valor para empresa.

Na última década o número de empresas portuguesas a investir no Brasil aumentou, devido à estabilidade económica do país e à privatização das empresas brasileiras. Um dos principais destinos do investimento português passou a ser o Brasil, tanto para as empresas privadas como públicas. Nesta altura, a maioria das grandes empresas portuguesas está já internacionalizada no Brasil (Silva e Costa, 2002).

O sector onde as empresas portuguesas mais investiram no Brasil foi a indústria, em segundo lugar os serviços e, logo a seguir, o comércio (Silva e Costa, 2002).

As empresas portuguesas que se dedicam aos sectores de vinho de porto, automóvel, calçado preferem, como estratégia de entrada, a exportação (Silva e Costa, 2002).

Durante os anos de 1995 a 2004, Portugal investiu no Brasil cerca de 20,7 mil milhões US em termos brutos e 10,8 mil milhões em termos líquidos. A maioria do investimento português no Brasil foi realizada pelas grandes empresas e uma minoria por pequenas e médias empresas, que estão ligadas a sectores de ponta como novas tecnologias e produtos inovadores (Silva, 2005).

O investimento português no Brasil teve um aumento significativo ao longo dos anos, mas Portugal continua a ter um peso relativamente reduzido no total do investimento estrangeiro no Brasil.

Os factores que influenciam a decisão das empresas portuguesas de investir no Brasil são a proximidade cultural, língua, laços históricos e a estabilidade política. Apesar dessas semelhanças, os mercados português e brasileiro são diferentes e os empresários terão de estar atentos a essas diferenças (Silva, 2005).

O facto de se investir num país culturalmente próximo não significa que o sucesso é garantido. De facto existem empresas portuguesas que investiram no Brasil e o processo não correu bem. O investimento português no Brasil corre melhor quando os investidores consideram as diferenças culturais existentes entre os dois países (Silva, 2005).

A língua comum entre os dois mercados permitirá uma redução de custos de comunicação das transacções entre países e contribui para a formação de vastos mercados, como é o caso de Portugal com Brasil e os PALOP (Silva, 2005).

Muitas empresas portuguesas que internacionalizaram para o Brasil actualmente têm mais negócios no Brasil do que em Portugal, ou seja, aparentemente a escolha do mercado alvo a investir foi a mais acertada (Silva e Costa, 2002).

No sector agrícola / alimentar as empresas exportaram os seus produtos principalmente para países da União Europeia onde existe comunidade portuguesa, para os PALOP, para o Brasil e para os EUA (Freire, 1998).

No sector imobiliário, as grandes empresas portuguesas como a Sonae Imobiliária, Mundicenter e Jerónimo Martins estão a internacionalizar para o Brasil, a Espanha e a Polónia (Freire, 1998).

O sector petrolífero português é muito pequeno, mesmo assim a Petrolgal tem conseguido desenvolver estratégias de internacionalização para a Espanha e para países de língua portuguesa. Existem acordos com Angola para pesquisa e exploração e com outros PALOPS apenas para comercialização e distribuição (Freire, 1998).

No sector das telecomunicações, a Portugal Telecom tem expandido os seus negócios para o Brasil e ainda há previsões para o aumento deste investimento para os PALOPS, e a Portugal Telecom está associada à British Telecom do Reino Unido e à Telefónica de Espanha, para aquisição de know – how, partilha de recursos e realização de investimentos conjuntos (Freire, 1998).

No sector do vestuário em Portugal, tem-se assistido à internacionalização de várias empresas para Espanha, como o caso de Camilo Pinto e RV Trade, mas ainda existem empresas que não tendo marca própria trabalham por subcontratação para grandes grupos mundiais (Freire, 1998).

As pequenas e médias empresas portuguesas têm contribuído para o crescimento da internacionalização, isto é, não têm sido só as grandes empresas a expandir os seus negócios para o exterior.

Em 1986, Portugal entra na UE, e passa a beneficiar de uma conjuntura externa muito favorável, e de fundos comunitários. Estes fundos comunitários e um forte crescimento do consumo contribuíram para o crescimento do país (Viana e Hortinha, 2002).

Durante os finais da década de oitenta, são lançadas as principais infra-estruturas, iniciadas as principais reformas, incluindo entre outras, a privatização de muitas empresas de capitais públicos, a reforma do ensino e da fiscalidade. Assiste-se ainda ao aumento das acções de formação profissional e são lançados importantes instrumentos de apoio à política industrial (PEDIP I e II), e à internacionalização (PAIEP) (Viana e Hortinha, 2002).

A internacionalização das empresas portuguesas abrange um vasto conjunto de sectores e não se limita apenas aos grandes grupos económicos. As empresas portuguesas optam por mercados similares como o brasileiro, daí o aumento significativo do investimento português em terras de Vera Cruz.

2.8. Investimento no Exterior das Empresas Portuguesas

Vamos analisar o investimento português no exterior numa perspectiva histórica. Foi necessário recorrer a estudos anteriores sobre o IDPE e analisar os dados publicados pelo ICEP, AICEP, IAPMEI e Banco de Portugal sobre o investimento português no exterior.

A partir da década de setenta as empresas portuguesas começaram a expandir os seus negócios para as então colónias Africanas, mas esta internacionalização teve uma vida curta devido à guerra pela independência e só em 1990 o investimento directo assumiu um papel importante em Portugal. Mais tarde, o investimento directo português cresceu num ritmo acelerado durante a década de 90 (Castro e Buckley, 2001).

Na década de 90, a economia portuguesa reunia um conjunto de condições favoráveis ao investimento no exterior, como a entrada do escudo no Sistema Monetário Europeu em 1992 e as restrições significativas na balança de pagamentos (Silva, 2005). Portugal aproveitou e melhorou a sua performance ao nível do investimento aproveitando as oportunidades proporcionadas pela UE para aumentar o investimento directo no exterior.

A estratégia de entrada mais utilizada pelas empresas portuguesas é a exportação, e o investimento directo é a estratégia de entrada menos utilizada (Castro e Buckley, 2001).

Outro facto relevante, é verificar que a motivação das empresas portuguesas em relação a internacionalização é principalmente a expansão do mercado (Castro e Buckley, 2001).

As pequenas empresas, sobretudo provenientes de pequenos países, preferem expandir os seus negócios para países menos desenvolvidos ou para territórios próximos devido à proximidade cultural e de linguagem, e esta proximidade permite pular várias etapas no processo de internacionalização (Castro e Buckley, 2001).

Assim, a maioria das empresas portuguesas prefere expandir os seus negócios para países que falam português, como Brasil e os PALOP (Castro e Buckley, 2001).

A maioria das empresas portuguesas reclamam que o principal entrave à internacionalização reside mais na escassez de competências de gestão do que em restrições financeiras, e é sentida principalmente pelas pequenas empresas que têm mais dificuldades no recrutamento de gestores experientes (Castro e Buckley, 2001).

De facto, verifica-se que os gestores portugueses qualificados normalmente não estão disposto a ir trabalhar para outros países (Castro e Buckley, 2001).

Por outro lado, a imagem de Portugal no estrangeiro tem sido uns dos obstáculos à internacionalização que tem sido superado pelas empresas (Castro e Buckley, 2001).

As empresas consideram que a intervenção do governo, através de apoio público no processo de internacionalização, é extremamente importante para facilitar a aquisição de informação sobre mercados externos e para a redução dos custos (Castro e Buckley, 2001).

A internacionalização das empresas portuguesas é apoiada por vários organismos públicos, como o ICEP, o FIEP, e o IAPMEI, e mesmo assim os gestores consideram não ser suficiente (Castro e Buckley, 2001).

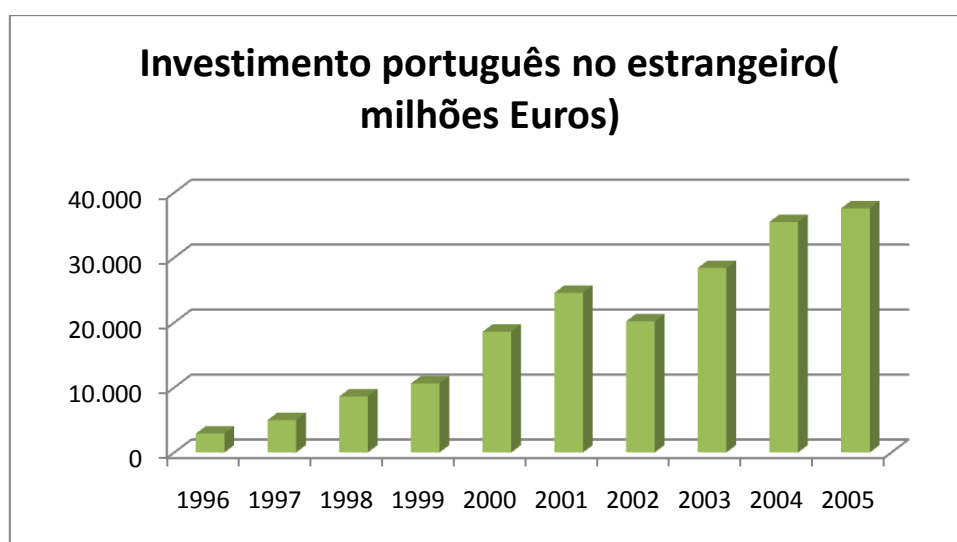
Até 1990, o investimento português estava canalizado para a Europa e os EUA, principalmente Reino Unido, Espanha, os EUA e França. Durante o período de 1991 a 1995, a Espanha foi o primeiro destino do investimento português representando mais de 40% do total. De facto, foi neste período que as empresas portuguesas descobriram as potencialidades da Espanha. A partir de 1996, houve uma alteração e maior diversificação geográfica dos destinos do IDPE, tendo o Brasil passado a ser o mercado de eleição dos investidores portugueses, representando 40% do IDPE em 1998 (ICEP, 2005).

No ano de 2001, o investimento português estava direccionado para mercados da UE, com os Países Baixos à frente, seguidos de Espanha. Em 2001, a UE representou 81% do total do IDPE. Estas alterações devem-se à maior vulnerabilidade dos investimentos na América Latina, tendo o Brasil, em 2001, representado 9%, percentagem muito inferior às de anos anteriores (ICEP, 2005).

Em 2002, os dois primeiros destinos de IDPE foram também países da UE, Espanha e Países Baixos, mas o Brasil recuperou uma posição mais importante, sendo o terceiro destino. Já no ano seguinte, acentuou-se a posição da União Europeia, com Dinamarca, Países Baixos e Espanha, nos três lugares cimeiros, seguindo-se o Brasil (ICEP, 2005).

Actualmente, mais de 2000 empresas portuguesas participam no capital social de empresas estrangeiras espalhadas pelos vários continentes (América, Europa, África e Ásia) (AICEP, 2009).

Gráfico 1 - A evolução Investimento Português no estrangeiro



Fonte: Elaboração própria a partir de dados ICEP

No gráfico 1 acima, pode-se verificar a evolução do investimento português no estrangeiro durante o período de 1996 a 2005, período onde houve um aumento significativo em 1197,9%, pois passou de apenas 2.896 milhões de euros para 37.591 milhões de euros, portanto cresceu em 34.695 milhões de euros.

Nos últimos 10 anos, o investimento directo Português no estrangeiro situou-se entre os 10 mil milhões de Euros a 15 mil milhões de Euros. Sendo que no final da década noventa e no início da presente década, o investimento Português foi direccionado principalmente para Espanha e Brasil (AICEP Portugal Global, 2009).

Em 2008, o investimento directo estrangeiro Português chegou a 10,1 milhões de Euros. Neste ano, 68% do total do investimento directo estrangeiro Português foi canalizado para o sector imobiliário, e os principais destinos foram os Países Baixos, Espanha, Brasil, Angola e Reino Unido (AICEP Portugal Global, 2009).

No início da internacionalização, as empresas portuguesas preferiam a Espanha como o país de destino do seu investimento, devido à proximidade geográfica, económica e cultural, o que tornou a Espanha o destino de 50% do IDPE (IAPMEI, 2009).

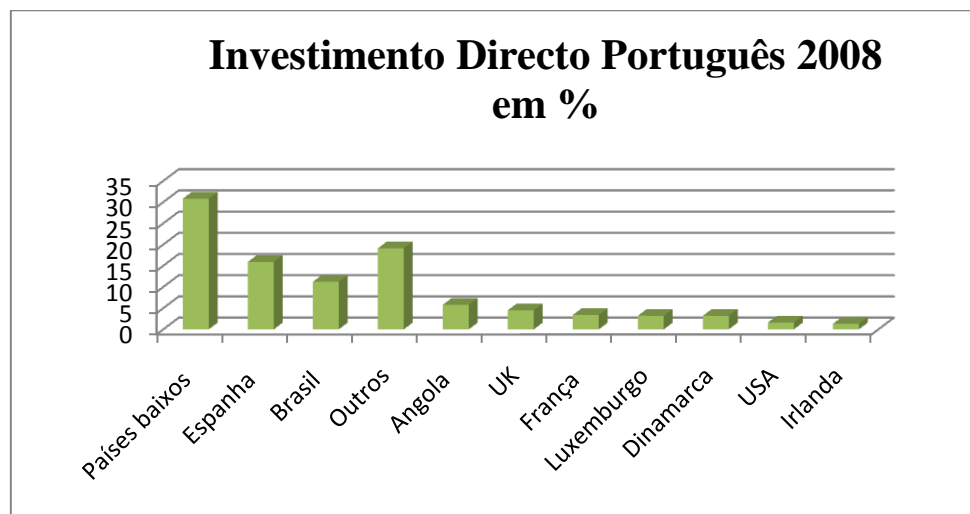
Nos últimos anos, várias empresas portuguesas instalaram-se no país vizinho como a Petrogal, o Pão de Açúcar, a Cimpor, a Sonae, a Colep, a Caixa Geral de Depósitos, entre outros (IAPMEI, 2009).

A medida que as empresas portuguesas vão aumentando a sua experiência, aventuram-se para novos mercados, como por exemplo o Brasil, PALOPS, Marrocos, Macau, Holanda, França, Polónia, China e entre outros. Nalguns casos, estabeleceram-se em Espanha primeiro e só depois avançaram para mercados mais distantes (IAPMEI, 2009).

As empresas portuguesas têm estado a diversificar a escolha do mercado, ou seja, investindo em mercados com taxas de crescimento mais significativas, ainda que sejam mais distantes culturalmente.

Assim, nos últimos anos o investimento Português tem vindo a diversificar os destinos para além da Zona Euro e do Brasil, tendo havido maior enfoque nos países de Língua Oficial Portuguesa na África, principalmente Angola, e nos países europeus oriental e central, nomeadamente Polónia, Hungria, Roménia e República Checa (AICEP Portugal Global, 2009).

Gráfico 2 - Investimento Directo Português



Fonte: Banco de Portugal

No gráfico 2 acima, pode-se verificar o investimento directo Português para vários países, principalmente para a Europa durante o ano de 2008.

O investimento de Portugal no exterior registou uma quebra acentuada, de 66% para 1,5 mil milhões de euros, em 2008. Nesse ano, Portugal investiu 0,8 mil milhões de euros nos países da UE, em relação 2,8 mil milhões no ano anterior. No Resto do Mundo, Portugal investiu 700 milhões, em relação os 1,7 mil milhões em 2007. O investimento português no último ano teve direccionado mais para Estados Unidos e Brasil (Alliance, 2009).

No ano 2008, os principais receptores do investimento português foram Brasil e EUA, tendo sido investido 100 milhões e 600 milhões de euros, respectivamente (Agência Lusa, 2009).

Por outro lado, o investimento directo de Portugal nos PALOP e Timor-Leste continuou a crescer no ano 2008, atingindo os 628,8 milhões de euros, mais 7,6 por cento do que no período homólogo (Banco de Portugal, 2009).

O maior receptor de investimentos nos PALOP foi a Angola, com 92,5% do total desse valor, enquanto Moçambique e Cabo Verde representaram totais bem mais modestos, de 5,1 por cento e 1,9 por cento (Banco de Portugal, 2009).

O IDPE nos PALOP aumentou no ano 2008 em relação a 2007, mas representa apenas 6,2% do total de investimento directo de Portugal no exterior, mas Portugal tem um peso médio ou elevado no total do comércio externo dos PALOP.

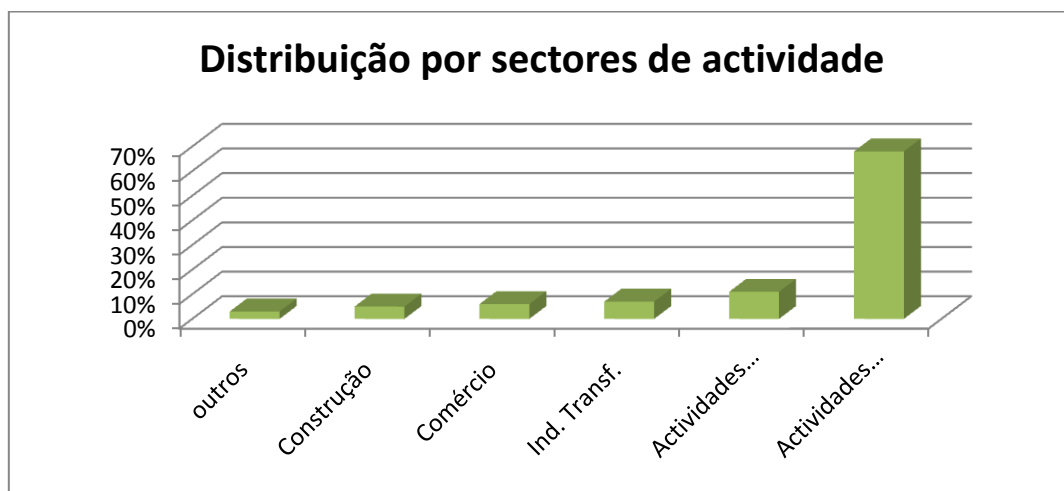
O mercado PALOP é pequeno mas interessante para as empresas portuguesas, devido à proximidade cultural, aos laços históricos, à semelhança em termos jurídico e ainda ao sucesso de cooperação que existe entre Portugal e PALOP.

Os principais sectores do investimento português nos PALOP e em Timor - leste foram a construção (60%) e o comércio (27,7%), ambos fortalecendo o seu peso em relação a anos anteriores (Banco de Portugal, 2009).

O investimento português no estrangeiro, no primeiro semestre de 2009, registou uma diminuição de 22,9% em relação ao mesmo período do ano anterior, para 2,27 mil milhões de euros (Agência Lusa, 2009).

A diminuição do investimento português no exterior deve-se à crise internacional, que afectou a economia portuguesa e teve consequências desastrosas para o comércio e o investimento.

Gráfico 3 - Investimento português no estrangeiro por sectores



Fonte: Elaboração própria a partir de dados AICEP

No gráfico 3 acima, pode-se verificar a distribuição do investimento português no estrangeiro por sectores no ano 2008. Assim, 68% do investimento português no estrangeiro foi canalizado para o sector imobiliário, 11% para o sector financeiro, 7% para a indústria transformadora; 6% para o comércio; 5% para a construção e 3% para os outros.

A evolução do investimento português no exterior tem sido considerável nos últimos anos devido a uma maior diversificação nos destinos do investimento e ao crescimento do investimento português nos PALOP.

2.9. Investimento estrangeiro em Cabo Verde

O IDE em Cabo Verde tem contribuído para o desenvolvimento económico do país, por isso é importante estudar a evolução e o crescimento do IDE em Cabo Verde, analisando o investimento feito nos últimos anos, os principais investidores, e as políticas governamentais, económicas e sociais para atrair IDE.

Na década de 90, Cabo Verde optou por uma política de liberalizações e abertura da economia ao exterior, deixando o Estado de ser o principal agente económico e

transferindo essa função para os investidores privados, nacionais e estrangeiros, passando ser apenas o promotor e regulador da actividade económica (Câmara de Comércio Portugal Cabo Verde, 2009).

Após a liberalização da economia, pretendia-se a captação de investimento estrangeiro, de forma a gerar recursos financeiros, tecnologia e “know-how” para a modernização das estruturas do país e para a diversificação das actividades económicas (Câmara de Comércio Portugal Cabo Verde, 2009).

No início da década de 90 e no final dessa década, Cabo Verde beneficiou de elevados montantes de investimento directo estrangeiro. Este IDE concentrou-se prioritariamente nas áreas de calçado, confecção têxtil, componentes electrónicos, hotelaria e restauração, telecomunicações, banca e seguros, electricidade e água (Carla Madeira, 2005).

Cabo Verde é um país de fraco recursos, a sua economia depende muito das ajudas externas, da remessa dos emigrantes e das receitas do turismo, e do IDE para equilibrar a balança de pagamentos, contudo o IDE realizado no país, sobretudo no sector do turismo e serviços, tem contribuído para o desenvolvimento sustentável do país.

O investimento directo estrangeiro começou a ter expressão nos finais da década de oitenta, mas só ganhou dinamismo com as privatizações, tendo atingido o valor mais elevado, ou seja 9% do PIB, devido à privatização do sector financeiro, em 1999. A sua evolução tem sido irregular e caracterizada pelo ritmo das privatizações (Rocha, 2008).

Na segunda metade da década de noventa, ocorreu a privatização das maiores empresas do país, nomeadamente, no sector das telecomunicações (1995), água e sector financeiro (1999), o que contribuiu para o crescimento do IDE durante este período (Rocha, 2008).

Em 1999, surge a privatização de outras empresas estatais, como o BCA (Banco Comercial do Atlântico), a seguradora Garantia e A Promotora Sociedade de Capital de Risco, que foram adquiridos parcialmente pela Caixa Geral de Depósitos, enquanto a

Caixa Económica de Cabo Verde foi adquirida parcialmente pelo Montepio Geral (Teresa Costa, 2003).

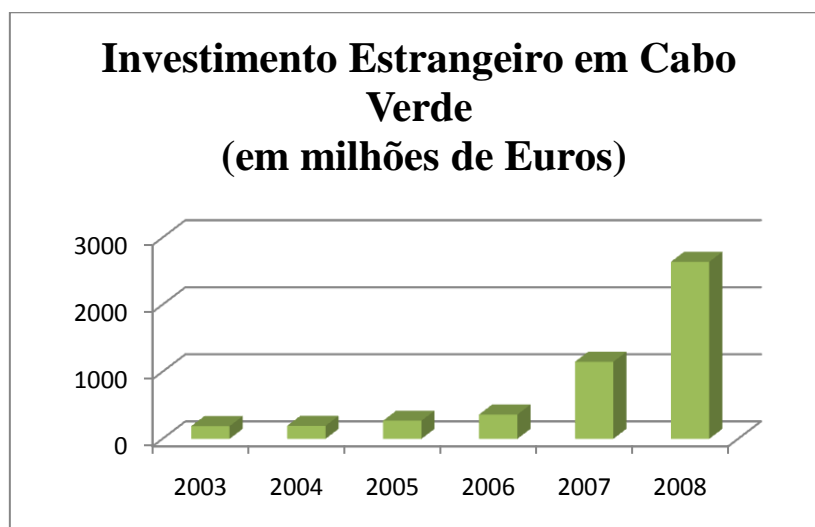
As trocas comerciais entre Portugal e Cabo Verde, são largamente favoráveis a Portugal, reflexo da escassa produção interna das ilhas. Portugal, que soube aproveitar o processo de privatizações em Cabo Verde, assumiu-se como o principal investidor estrangeiro no país (Câmara de Comércio Portugal Cabo Verde, 2009).

Nos últimos anos o investimento estrangeiro em Cabo Verde tem sofrido um forte crescimento, sobretudo no turismo, sendo este investimento proveniente de vários países tais como Inglaterra, Escócia, Irlanda, Portugal, Espanha, Itália e Emirados Árabes Unidos, entre outros. Em 2006 os maiores investidores estrangeiros em Cabo Verde eram Itália, Portugal, e Espanha, mas actualmente são Escócia, Inglaterra, e Irlanda, apesar de Portugal ter duplicado o montante do investimento em 2008 em relação a 2007 (Câmara de Comércio Portugal Cabo Verde e Cabo Verde Investimentos, 2009).

Os investimentos aprovados em 2008 provenientes da Irlanda representaram 48% do total dos investimentos (Agência Lusa, 2009).

O Reino Unido é actualmente o maior investidor estrangeiro em Cabo Verde, na área de imobiliário e do turismo, sendo responsável por investimentos superiores aos seis mil milhões de euros, ocupando primeiro lugar em termos de montante e de números de projectos (Cabo Verde Investimentos, 2009).

Gráfico 4 - A evolução do Investimento Estrangeiro em Cabo Verde



Fonte: Elaboração própria a partir de dados Câmara de Comércio Portugal e Cabo Verde

No gráfico 4 acima, pode-se verificar o crescimento do investimento estrangeiro em Cabo Verde durante o período de 2003 a 2008, sendo que nos anos 2007 e 2008 houve um crescimento maior, ou seja, o investimento directo externo em Cabo Verde em 2007 era de 1,1 mil milhões e passou em 2008 para 2,6 mil milhões, representando um aumento de 129 por cento (Câmara de Comércio Portugal Cabo Verde, 2009).

O aumento do fluxo do IDE em Cabo Verde nos últimos anos, é reflexo da performance do país junto dos investidores, parceiros internacionais, das suas políticas fiscais, e na aposta nos recursos humanos.

O aumento de investimento estrangeiro em Cabo Verde tem sido importante no equilíbrio da balança de pagamentos e da balança comercial, e ainda no aumento de emprego.

Nos últimos seis anos, Cabo Verde recebeu mil milhões de dólares em investimento estrangeiro direccionados principalmente para o turismo, serviços financeiros, imobiliário e construção, valor que tem vindo a crescer (Câmara de Comércio Portugal Cabo Verde, 2009).

Em 2008, a Cabo Verde Investimentos (Cabo verde Investimentos é a entidade responsável pela promoção do país como destino turístico) aprovou 19 projectos no valor de 2,6 milhões de euros mais de 116% do que no ano anterior, representando o sector do turismo 99% dos projectos aprovados (Câmara de Comércio Portugal Cabo Verde, 2009).

O investimento estrangeiro em Cabo Verde concentra-se principalmente no sector do turismo (97% em 2007 e 99% em 2008), mas existe uma tendência de diversificação das áreas de investimento.

O investimento no sector do turismo encontra-se direccionado para várias ilhas:

- Sal;
- São Vicente;
- Santiago,
- Boavista;
- Maio;
- Santo Antão;
- São Nicolau.

O investimento estrangeiro em Cabo Verde está centralizado principalmente nas ilhas de Santiago, Sal, São Vicente e Boavista, e a Cabo Verde Investimento quer descentralizar o IDE para as outras ilhas (Câmara de Comércio Portugal Cabo Verde, 2009).

A indústria transformadora, que há alguns anos atrás conseguiu captar vários investimentos significativos, tem perdido progressivamente a posição que detinha e, não representou em 2007 mais de 0,4% do total investido (AICEP Portugal Global, 2009).

Tabela 5 - Investimento por ilhas (%)

(%)	2005	2006	2007
Boavista	2,1	29,5	38,2
Sal	31,9	57,4	32,0
São Vicente	36,5	0,2	27,5
Santiago	29,5	12,8	2,3

Fonte: Banco de Cabo Verde

Na tabela 5 acima, pode-se verificar a evolução do investimento estrangeiro, segundo as principais ilhas receptoras.

As ilhas que atraíram mais dinheiro estrangeiro em 2008 foram as ilhas de Santiago, com 48 % do investimento, e o Sal com 19% (Agência Lusa, 2009).

Tabela 6 - Investimento por ilhas (Euros)

Ilhas	Investimentos (Euros)
S. Antão	554.485.354
S. Vicente	4.747.968.000
S. Nicolau	200.000.000
Santiago	12.904.596.695
Sal	6.137.426.000
Boavista	971.177.000
Maio	2.895.800.000
Total	28.411.453.049

Fonte: Elaboração própria dados CI

Na tabela 6 pode-se verificar o investimento estrangeiro nas várias ilhas de Cabo Verde, durante o ano de 2007.

Tabela 7 - Sectores de actividade

	Turismo	Serviços Imobiliários	Serviços Financeiros	Outros Serviços	Indústria	Comércio	Outros Sectores
2004	58,6	0,9	5	0	16	17,6	1,8
2005	1,1	21,7	38,1	1,4	23,2	6,3	8,2
2006	0,6	90,1	1,2	0,9	1,6	0,4	5,1
2007	2,2	84,3	5,2	4,1	0	1,6	2,6
2008**	0,3	81,5	9,2	2,9	0,5	1,2	4,4

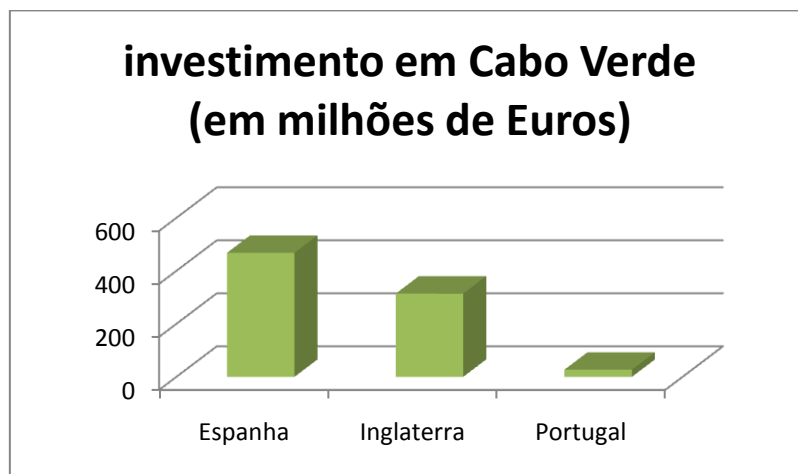
Em percentagem

** Dados provisórios

Fonte: Cabo Verde Investimentos, Inquérito a Empresas e Banco de Cabo Verde

Na tabela 7 acima, pode-se verificar a evolução do fluxo de investimento directo estrangeiro por sectores, ficando claro que o sector imobiliário foi aquele que recebeu maior fluxo de investimento.

Gráfico 5 - Investimento Directo em Cabo Verde



Fonte: Elaboração própria a partir de dados Câmara de Comércio Portugal e Cabo Verde e Cabo Verde Investimentos

Como se pode verificar no gráfico 5 acima, o investimento directo estrangeiro em 2007 com origem em Espanha foi de 468 milhões de euros, e segue-se a Inglaterra com 314 milhões de Euros, e logo de seguida Portugal com 27 milhões de euros.

A evolução do montante do investimento directo estrangeiro em Cabo Verde cresceu 58,8% em 2006 e 33,3% em 2007 (INE Cabo Verde, 2009).

No ano 2008, o investimento com origem de Portugal subiu para 256 milhões de euros, e a Espanha desceu para 108 milhões de euros, e a Irlanda teve uma grande subida para 1,9 mil milhões de euros (Cabo Verde Investimentos, 2009).

Tabela 8 - Previsão de Aprovação de IDE

Ano	Investimento (000) USD
2009	1.397.017
2010	1.955.824
2011	2.738.154

Fonte: Elaboração própria dados CI

A tabela 8 demonstra a previsão do investimento directo em Cabo Verde para os próximos anos. Verifica-se uma tendência crescente do IDE entre 2009 a 2011.

Durante os anos de 2003 a 2007, correspondente ao período posterior às privatizações em Cabo Verde (onde diversas empresas portuguesas participaram tais como a Portugal Telecom, a Petrogal, a Caixa Geral de Depósitos, a EDP, a Águas de Portugal, o Montepio Geral e o grupo Oásis Atlântico), realizaram-se fortes investimentos no país (AICEP Portugal Global, 2009).

Cabo Verde prevê receber grande fluxo de investimento directo estrangeiro nos próximos anos devido ao desenvolvimento do sector dos serviços financeiros para compensar a falta recursos naturais (Conferência das Nações Unidas em Genebra, 2009).

O investimento estrangeiro em Cabo Verde no ano 2009 está diminuir porque grande parte do investimento vem da Itália, Inglaterra, Irlanda, Portugal e outros países que também foram afectados pela crise, por isso é normal que o investimento estrangeiro desça (Bolsa de Valores de Cabo Verde, 2009).

O governo cabo-verdiano tem estado a atrair investimentos estrangeiros para os sectores onde as empresas nacionais não têm capacidade de explorar. Na tabela a seguir pode-se verificar algumas oportunidades de investimento no mercado cabo-verdiano.

Tabela 9 - Oportunidades de investimento

Oportunidades de investimentos no mercado cabo-verdiano (AICEP, MundiServiços, Câmara de Comercio Portugal Cabo Verde, e CI, 2009)
Obras Publicas incluindo algumas indústrias fornecedoras
Sector imobiliário turístico e ainda negócios relacionados apoio aos serviços (lavandarias, jardinagem, piscinas) infra-estruturas turísticas, turismo rural, condóminos fechados, hotéis de negócios, Resorts Hotel, pequenos hotéis, pensões e pousadas
Sector de energia (a partir de energia renováveis)
Sector das pescas (industrial, aquacultura, processamento, embalagem, e comercialização/ exportação de pescado)
Sector dos serviços, nomeadamente nas áreas do outsourcing, sistemas de informação, formação profissional especializada, ensino, saúde e sector da distribuição, agências de marketing e publicidade, transportes colectivos de passageiros, serviços de limpeza
Sector financeiro
Indústria (confeções, calçado; processamento de pescado; sal marinho; cimento; porcelana; biscoitos alimentares, rações animais, transformação de pedras; embalagens; mobiliário; indústria gráfica, fábrica de montagem de bicicletas, motocicletas, bebidas e refrigerantes)
Saneamento (recolha e tratamento resíduos sólidos); Agricultura e Pecuária (floricultura, plantas ornamentais, fruticultura, e hidroponia ou seja cultivo em estufa de legumes como tomates, alfaces, e pequenos vegetais, café, vinho, e transformação pecuária)
O programa de privatizações que inclui nomeadamente a Cabnave (estaleiros navais), a Emprofac (importação/distribuição de produtos farmacêuticos), os TACV (transportes aéreos), a Enapor (gestão dos portos) e Interbase (Frigoconservação dos produtos de pesca)
Existe a possibilidade de utilizar o território de Cabo Verde como base para uma expansão dirigida aos países da África Ocidental.

Normalmente o IDE tem um impacto positivo a nível económico, social e governamental no país receptor, por isso o governo cabo-verdiano tem-se esforçado para o atrair.

Cabo Verde tem-se esforçado muito para atrair investimento estrangeiro, destacando-se a criação do PROMEX- Centro de Promoção Turística, do Investimento e das Exportações de Cabo Verde, em 1991, com o objectivo de promover o investimento directo e as exportações. Actualmente, a PROMEX foi substituída pelo Cabo Verde Investimentos – Agência Cabo-verdiana de Promoção de Investimentos.

Também foram criados um conjunto de medidas legais tais como a Lei do Investimento Externo, a Lei das Empresas Francas, o Estatuto Industrial, a Lei das Promoção das Exportações e Programa do Fomento Empresarial e a Lei de utilidade turística (AICEP, 2004).

A Lei do Investimento Externo permite (Câmara de Comercio Portugal Cabo Verde, 2009):

- Isenções e reduções fiscais durante 5 anos;
- Protecção de Bens e Direitos inerentes ao Investimento Externo;
- Dedução de impostos sobre lucros reinvestidos;
- Transferência para o exterior de dividendos e lucros;
- Abertura de contas em divisas e sua livre movimentação.

A taxa de Imposto Único sobre Rendimentos de 10% a partir do 6º ano, sem prejuízo de condições mais favoráveis acordadas com o Estado de Cabo Verde (Câmara de Comercio Portugal Cabo Verde, 2009).

A lei das Empresas Francas (Regime Especial) permite (CI, 2009):

- Isenção total de quaisquer impostos ou outras imposições sobre os rendimentos nos primeiros 10 anos de actividade;
- Após o período de isenção previsto nos números anteriores, a taxa dos impostos sobre os lucros da empresa ou dos dividendos distribuídos, não poderá exceder 15% dos lucros;

- A empresa franca goza, ainda, de isenção total de impostos e outras imposições fiscais indirectos nomeadamente o imposto de selo;
- Isenção de direitos aduaneiros e imposto de consumo aplicáveis às importações de equipamentos, materiais de construção, combustíveis e lubrificantes a aplicar na produção;
- Regime especial na importação de matérias-primas e outros;
- Exportação isenta de direitos.

O Estatuto Industrial permite (CI, 2009):

- Isenção de direitos, imposto de consumo e emolumentos gerais aduaneiros na importação dos bens equipamentos e materiais listados;
- Isenção de pagamento de IUR sobre rendimentos gerados por cada novo estabelecimento industrial averbado durante um período de 3 anos;
- Livre exportação de produtos;
- Dedução de impostos sobre lucros reinvestidos.

A Lei das Promoção das Exportações permite (CI, 2009):

- Redução de impostos sobre rendimentos nos primeiros 5 anos;
- Isenção de impostos sobre matérias-primas, produtos acabados e semi-acabados, para utilização na produção de bens e serviços para exportação;
- Importação livre de direito, imposto de consumo e emolumentos para bens e materiais incorporados no fabrico de produtos destinados à exportação;
- Livre exportação de produtos.

A lei da Utilidade Turística permite (CI, 2009):

- Isenção de direitos aduaneiros na importação de materiais destinados à construção e exploração de hotéis, resort, marinas, campo de Golf, assim como outras actividades ligadas ao turismo;
- Isenção do IUR: 100% nos primeiros 5 anos de actividade e 50% durante os 10 anos seguintes;
- Dedução de impostos sobre os lucros reinvestidos em actividades similares;

- Dedução na matéria colectável de despesas com a formação de trabalhadores nacionais;
- Livre exportação de produtos.

O investidor para aceder a estes benefícios terá que obter um certificado de investidor externo e para a atribuição deste certificado serão necessários os seguintes documentos:

- Carta dirigida ao Ministro das Finanças;
- Formulários 1 e 2 de acordo com o decreto n.º 1 / 94 sobre o investimento estrangeiro, preenchida e entregue a esta instituição;
- Descrição do projecto;
- Identificação do promotor (cópia do passaporte do promotor);
- Curriculum Vitae do promotor;
- Capacidade financeira do promotor;
- Estudo do impacto ambiental do projecto (se aplicável);
- Local onde o promotor pretende instalar o projecto.

A decisão do Ministro das Finanças é transmitida ao potencial investidor num prazo máximo de 30 dias, após a entrega do pedido completo ao CI (CI, 2009).

O governo de Cabo Verde tem-se esforçado na modernização do país, por exemplo, permite criar uma empresa em muito pouco tempo, utilizando a instituição Casa do Cidadão, o que é uma vantagem para os investidores estrangeiros (Agência Lusa, 2009).

A Agência Cabo-verdiana de Promoção de Investimentos tem como principais competências:

- Promover Cabo Verde como destino turístico;
- Promover o incremento do comércio de bens e serviços de origem cabo-verdiana;
- Promover condições e apoios à realização de projectos de investimento quer de origem nacional quer de origem estrangeira;

- Promover o desenvolvimento empresarial nacional e o apoio directo ou indirecto ao fortalecimento e modernização da estrutura empresarial do país (Estatuto CI);
- Gestão das Zonas Turísticas Especiais.

A CI - agência Cabo-verdiana de Promoção Investimentos faz a recepção de todas as propostas de investimento.

O governo fez um estudo com a finalidade de identificar os procedimentos e formalidades que poderiam ser suprimidos ou simplificados, ou melhor coordenados entre as instituições, para poder simplificar o processo de implementação e de operação da actividade económica no país (Governo, 2009)

O investidor estrangeiro em Cabo Verde poderá beneficiar da isenção de imposto sobre os dividendos e lucros distribuídos e originados em investimento autorizado, por um período de cinco anos ou sempre que tenham sido reinvestidos, na mesma ou noutra actividade económica em Cabo Verde (AICEP, 2009).

O mercado cabo-verdiano é um mercado pequeno e limitado, mas atractivo, e tem conseguido atrair investidores de vários países. Esses investidores podem utilizar o mercado cabo-verdiano como ponto de ligação para a África ocidental.

Tabela 10 - Razões de atractividade de investimento

Razões de atractividade de investimento estrangeiro para Cabo Verde (Câmara de Comércio Portugal Cabo Verde, CI, 2009)
Estabilidade política, económica e cambial
Situação geográfica privilegiada
Vários acordos comerciais que asseguram o acesso a determinados mercados (Acordos com os EUA, União Europeia vs Parceira Especial, Canadá, CEDEAO, AGOA)
Disponibilidade de mão – de - obra e receptivos a formação profissional
Nível de produtividade elevada;

Transportes marítimos e aéreos nacionais e internacionais regulares
Serviços financeiros de nível internacional
2 Parques Industriais (Praia e Mindelo) para instalação de empresas
Moderno sistema de comunicação com tecnologia avançada permite acesso a principais meios de comunicação mundiais como (internet, fax, rede móvel, rede de dados etc.)
Paridade Cambial entre o Euro e o Escudo cabo-verdiano

No ano 2009, espera-se que se iniciem vários projectos em carteira e a CI pretende criar condições para a realização efectiva dos projectos aprovados (CI, 2009).

A CI possui uma carteira de projectos, que permite prever um desenvolvimento expansivo durante os próximos 25-30 anos, abrangendo todas as ilhas na economia mundial, através do fluxo de investimento privado nacional e estrangeiro (Victor Fidalgo, 2007).

Sendo pequena a dimensão da economia Cabo-verdiana, as empresas enfrentam algumas dificuldades e limitações tais como:

- Pequena dimensão do mercado;
- Elevada quota já detida por Portugal;
- Custos do transporte;
- Concorrência de Espanha, Brasil, China, Itália, Holanda, etc.;
- Comércio informal;
- Falta de informação qualificada sobre os parceiros;
- Emergência de novos países investidores.

O investimento directo estrangeiro é importante e necessário em Cabo Verde, sendo o sector do turismo e dos serviços duas áreas onde se tem verificado um grande investimento.

A partir do momento que houve liberalização e abertura da economia cabo-verdiana, o investimento directo estrangeiro em Cabo Verde tem sofrido um aumento considerável ao longo dos anos, sendo o sector do turismo o principal receptor desse investimento. O governo de Cabo Verde tem criado condições favoráveis para atracção de investimento directo estrangeiro no país.

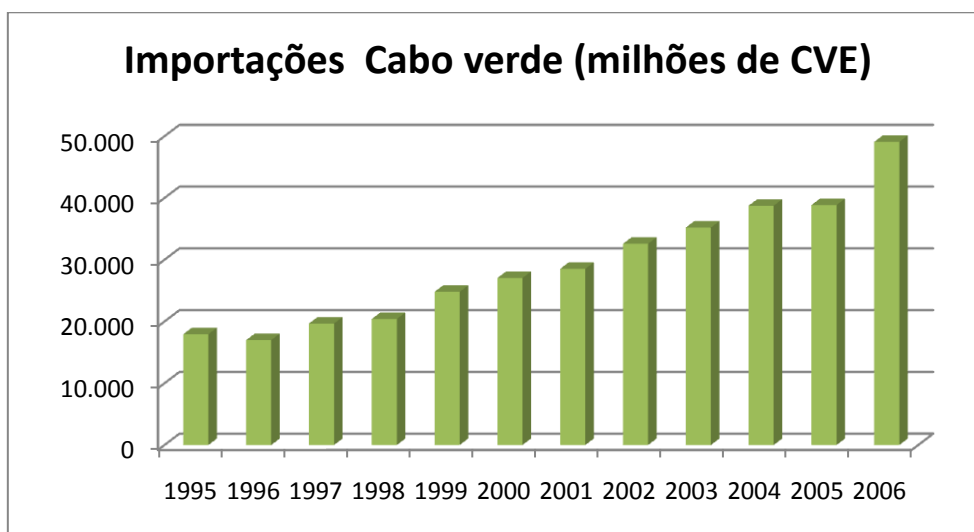
2.10.Estratégia das Empresas Estrangeiras em Cabo Verde

Nesta secção serão analisadas as estratégias utilizadas pelas empresas estrangeiras em Cabo Verde, a evolução da importação e os principais importadores.

Na década de 90, depois das primeiras eleições livre em Cabo Verde, o novo regime conduziu a privatizações de diversas empresas públicas, atraindo muitos investidores para o país. Cabo Verde é um país de fraco recursos naturais, escassa produção agrícola e industrial, e o país sente a necessidade de importar praticamente tudo o que consome (Câmara de Comércio Portugal Cabo Verde, 2009).

A partir de 1999, foram liberalizadas totalmente as importações em Cabo Verde, incluindo produtos básicos como o arroz, milho, açúcar, trigo e farinha de trigo, permitindo o aumento das exportações para o país (Câmara de Comércio Portugal Cabo Verde, 2009).

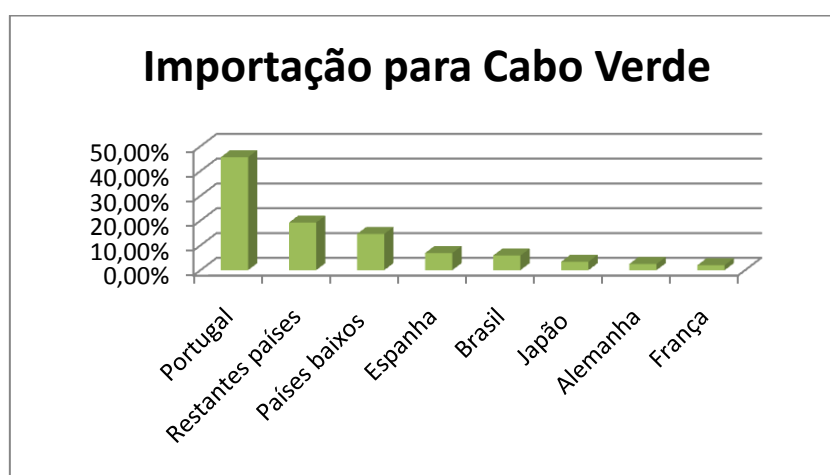
Gráfico 6 - Importação Cabo Verde



Fonte: Elaboração a partir de dados Banco de Cabo Verde

No gráfico 6 acima, pode-se verificar a evolução das importações durante o período de 1995 a 2006, após a liberalização do comércio em Cabo Verde.

Gráfico 7 - Importação para Cabo Verde



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INE Cabo Verde

Como se pode verificar no gráfico 7, Portugal foi o principal exportador para Cabo Verde no ano 2008, seguindo-se, Espanha, Brasil, Japão, Alemanha e França.

A análise do comportamento das importações de Cabo Verde em 2008, confirma-se que o continente europeu é a principal zona de proveniência das mercadorias que entraram nas fronteiras cabo-verdianas, ou seja, a Europa é o principal parceiro comercial de Cabo Verde.

No caso cabo-verdiano, encontramos também a participações no capital social de muitas das principais empresas na área dos serviços (electricidade, água, Telecomunicações, e serviços financeiros), como na área dos bens de consumo, mais precisamente bens alimentares. Em outras áreas vitais da economia cabo-verdiana, como no sector do turismo, encontramos alguns grupos portugueses, embora nesta área estes estejam a perder terreno em relação a outras nacionalidades (Câmara de Comércio Portugal Cabo Verde, 2009).

Tabela 11- Distribuição geográfica das importações

Distribuição geográfica das importações									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Alemanha	2.0	1.5	0.6	3.9	1.0	1.0	0.7	1.1	1.4
Brasil	0.0	0.0	2.3	3.5	2.6	5.1	8.0	6.4	6.2
Espanha	2.4	2.5	3.6	3.8	2.6	4.3	7.6	5.6	4.4
E.U.A	3.4	3.6	2.3	3.3	3.4	2.8	2.7	1.4	1.2
Holanda	17.8	13.0	14.9	13.7	20.3	17.6	15.7	11.2	16.2
Portugal	52.7	52.4	52.1	55.3	48.4	47.6	45.6	50.2	45.0
Outros	21.7	27.0	24.1	16.5	21.5	21.5	19.6	24.1	25.5

Fontes: Banco de Cabo Verde, Fundo Monetário Internacional e cálculos do Banco de Portugal

Na tabela 11, pode-se verificar a evolução das importações durante o período de 1999 a 2007, por origem.

Actualmente Portugal exporta, mais de 200 milhões de euros para Cabo Verde, sendo que no ano 2008, as exportações portuguesas aumentaram 14,2% para os 238,9 milhões de euros (AICEP, 2009).

Portugal tem optado mais pela exportação como estratégia de entrada do que pelo investimento directo, isto é, os níveis de investimento entre Portugal e Cabo Verde são mais modestos em relação às exportações.

Por outro lado, segundo um estudo realizado pelo INE, verificou-se que as empresas exclusivamente estrangeiras em Cabo Verde quase triplicaram, passando de 190 empresas em 2002 para 542 em 2007 (INE, 2009).

A maioria das empresas que investem em Cabo Verde não têm qualquer tipo de experiência nesse mercado antes de empreender os seus projectos de forma definitiva, no entanto, tem experiência em actividades similares em Cabo Verde e também tem realizado operações comerciais no país (Lidiane Nascimento, 2008).

Segundo o estudo realizado em 2003, a maioria das empresas portuguesas já tinha actuado no mercado cabo-verdiano, antes de optarem pelo investimento directo, através da exportação, e também através de acordos de cooperação com empresas locais ou estrangeiras (Teresa Costa, 2003).

Existe, no entanto, uma forte percentagem de empresas que não realizaram qualquer outra acção de internacionalização, e o investimento directo foi a primeira opção (Teresa Costa, 2003).

Nos últimos anos, houve um aumento de importações devido à liberalização da economia cabo-verdiana para o exterior e à escassez da produção agrícola e industrial. A Europa tem sido o principal parceiro comercial de Cabo Verde, e Portugal é dos países europeus que mais exportam para Cabo Verde.

3. Metodologia utilizada no estudo empírico

Para a realização do presente estudo foi necessário recorrer a métodos quantitativos e qualitativos.

Fez-se uma recolha de dados sobre o IDE em Cabo Verde, através da Câmara do Comercio Portugal Cabo Verde, BCV, INE, e CI, e distribuíram-se dois questionários, um dirigido às empresas portuguesas com investimento em Cabo Verde e um outro dirigido ao mercado cabo-verdiano (clientes).

Esta investigação teve como objectivos:

- Avaliar quais foram as estratégias utilizadas pelas empresas portuguesas no processo de internacionalização para Cabo Verde, em particular por aquelas que optaram por entrar naquele mercado através de investimento directo;
- Analisar as barreiras de entrada no mercado cabo-verdiano;
- Analisar as estratégias de posicionamento por elas adoptadas.

3.1. Questão de investigação

O problema desta investigação é “ Que estratégias de marketing foram utilizadas pelas empresas portuguesas no processo de internacionalização para Cabo Verde, através de investimento directo? ”.

3.2. Hipóteses

A revisão da literatura levou à formalização das seguintes hipóteses de investigação:

- Hipótese 1: A adaptação do marketing mix é feita de forma idêntica pelas empresas que entraram em Cabo Verde através da estratégia de investimento directo.
- Hipótese 2: O posicionamento mais adoptado pelas empresas portuguesas que entraram em Cabo Verde através da estratégia investimento directo é a adaptação.

- Hipótese 3: A estratégia de adaptação contribuiu para melhorar a opinião do mercado cabo-verdiano sobre as marcas portuguesas.

3.3.Questionários

O questionário dirigido para empresas, utilizado no presente estudo foi estruturado em três partes, tal como se segue:

Parte I- Identificação e Tipologia da empresa

O objectivo é obter informação da empresa portuguesa, tais como nome da empresa, sector de actividade, natureza jurídica, ano de constituição, número de identificação fiscal, dimensão do investimento inicial, e participação no capital social.

Parte II- Estratégias de Entrada

Será solicitado às empresas que identifiquem a estratégia de entrada utilizada anteriormente neste mercado, de modo a perceber-se se a estratégia de entrada passa primeiro pela exportação e só depois, após o conhecimento do mercado, pelo IDE.

Parte III- Estratégias

Nesta parte serão avaliadas as estratégias utilizadas pelas empresas, considerando vários factores de decisão como o produto ou serviço, preço, distribuição e comunicação. Nesta parte, as variáveis são medidas com recurso a uma escala de Likert, onde o inquirido expõe a sua opinião num intervalo de 5 posições: completamente o mesmo, quase o mesmo, diferente, muito diferente, e completamente diferente.

O questionário dirigido para o mercado cabo-verdiano (clientes) está estruturado em duas partes tal como se segue:

Parte I- Identificação do cliente

O objectivo é obter informação sobre o mercado cabo-verdiano (clientes) tais como: nome, localidade, país de residência, e-mail, sexo, ilha de residência e nível de escolaridade.

Parte II- Estratégias

Nesta parte será avaliado o conhecimento dos clientes em relação às estratégias utilizadas pelas empresas portuguesas em Cabo Verde, considerando vários factores de decisão como o produto ou serviço, preço, distribuição e comunicação. Nesta parte, as quatro variáveis são medidas com recurso a uma escala de Likert, onde o inquirido expõe a sua opinião num intervalo de 5 posições: concorda totalmente, concorda, mais ou menos, discorda e discorda totalmente.

Os questionários serão enviados por e-mail com link para as empresas e os clientes responderem, após a recolha de dados, seguindo-se o tratamento dos dados no programa estatístico SPSS, onde será criada uma base de dados e apurados os principais dados estatísticos.

3.4.Definição da Amostra

As amostras que serão utilizadas neste estudo são empresas portuguesas que investiram em Cabo Verde, delimitando assim este estudo às empresas portuguesas que adoptaram estratégias de internacionalização envolvendo investimento directo e a outra amostra é o mercado cabo-verdiano (clientes).

Para os inquéritos foi necessário recorrer à base de dados da população dos investidores portugueses em Cabo Verde que se encontra disponível no site de Câmara de Comércio Portugal Cabo Verde.

A amostra foi retirada da população de empresas portuguesas que adoptaram estratégias de internacionalização envolvendo investimento directo. O questionário foi aplicado a um universo de 60 empresas, tendo-se obtido 10 respostas, ultrapassando os 15% do total das empresas inquiridas. Esta acaba por ser pouco significativa devido à baixa taxa de resposta das empresas inquiridas.

O questionário clientes (mercado cabo-verdiano) foi aplicado a clientes que têm a residência em Cabo Verde, ou com residência noutro país mas que estejam em contacto

com o mesmo mercado. Tal escolha deve-se ao facto de Cabo Verde ser um país de emigração.

O questionário foi enviado a 300 clientes (mercado cabo-verdiano), tendo-se obtido 157 respostas, ultrapassando os 50% do total dos clientes inquiridos.

A amostra é composta 157 clientes (mercado cabo-verdiano), 77 são do sexo feminino e 80 do sexo masculino, tendo os inquiridos como ilha de residência; 24,8% em São Vicente, 3,2% no Sal, 3,8% no São Nicolau, 1,9% na Brava, 58,6% em Santiago, 5,1% em São Antão e 2,5% no Fogo.

A amostra é constituída só por cabo-verdianos, e parte dos inquiridos já não tem residência fixa em Cabo Verde, mas mantém contacto com o mesmo mercado, 50,3% dos inquiridos tem residência fixa em Cabo Verde, 31,2% em Portugal, 5,1% no Brasil, 2,5% nos EUA, 0,6% em Itália, 0,6% na França e 0,6% no Canada.

4.Análise dos resultados

4.1- Questionário empresas

Após a recolha dos questionários, estes foram tratados com recurso ao software SPSS, e apuramos os principais resultados estatísticos. Estes resultados estatísticos do instrumento de recolha de opinião das empresas portuguesas com investimento em Cabo Verde serão expostos e analisados de seguida.

Mais uma vez chamamos atenção que os resultados aqui obtidos não poderão ser extensivos ao universo total, pelo facto da amostra das empresas ser demasiado pequena para permitir generalizações.

Caracterização das empresas

Amostra é constituída por 10 empresas portuguesas que investiram em Cabo Verde, e estas já têm investimento em Cabo Verde entre 5 a 10 anos.

A sede das empresas portuguesas inquiridas em Cabo Verde 60,0% situa-se na capital do país Praia e para 30,0% a sede é na cidade de São Vicente.

A natureza jurídica das empresas portuguesas em Cabo Verde, em 60,0% dos casos é a sociedade por quotas, 30,0% sociedade anónima, e 10,0% cooperativa. E a natureza jurídica das empresas-mãe em Portugal, em 50,0% dos casos é sociedade por quotas, 40,0 % sociedade anónima, e 10,0% cooperativa.

Relativamente à decisão de gestão e controlo da empresa em Cabo Verde, 50,0% das empresas inquiridas é Portugal que faz a gestão, 20,0 % é feita em Cabo Verde, e 30,0% é feita por ambos. O controlo das empresas inquiridas, em 60,0% dos casos é feito por Portugal, 20,0 % Cabo Verde, e 20,0 % é feita por ambos.

Para a maioria das empresas inquiridas é Portugal que faz a gestão e o controlo da empresa, confirmando que o investimento directo é uma estratégia de entrada que permite um elevado grau de controlo (Erramili, 1991).

Tabela 12 - Montante do Investimento

Investimento Inicial	Nº de respostas	%
Inferior a 200.000 Euros	3	30,0
Entre 200.000 a 500.000 Euros	2	20,0
Superior a 500.000 Euros	4	40,0
Total	9	90%

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se através da tabela acima que os investimentos portugueses repartem-se entre a pequena(inferior 200.00 Euros), média (entre 200.000 a 500.000 Euros) e elevada

dimensão (superior a 500.000), sendo a elevada dimensão a mais representativa, ou seja, grandes empresas, confirmando que são estas quem mais frequentemente escolhe o investimento directo como estratégia de entrada (Erramili, 1991).

O sector de actividade das empresas inquiridas, em 30,0% dos casos é a construção civil, em 40,0% é serviços e os outros 30% repartem-se entre indústria alimentar, confecção e mobiliário. As empresas portuguesas inquiridas empregam, em média, 31,9 trabalhadores.

Estratégia de entrada

Das empresas portuguesas inquiridas com investimento em Cabo Verde, 80,0 % tinham experiência anterior no mercado cabo-verdiano antes de optarem pela estratégia de investimento directo e 20,0 % não tinham experiência anterior no mercado cabo-verdiano. Os nossos resultados são consistentes com o estudo realizado anteriormente em que a maioria das empresas portuguesas já tinha actuado no mercado cabo-verdiano antes de optarem pelo investimento directo (Teresa Costa, 2003).

Gráfico 8 - Tipo de Investimento

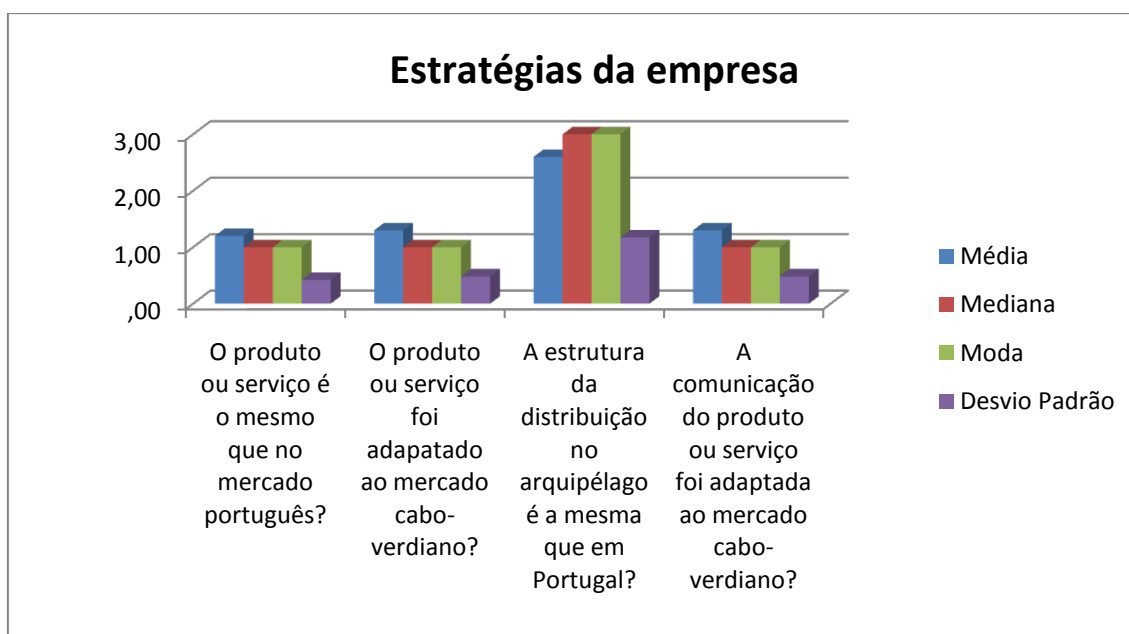


Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar que 33,3% das empresas portuguesas inquiridas já tinham exportado para Cabo Verde, 6,7% já tinha feito joint-venture, 13,3% já tinha contratado empresas locais para produzirem os seus produtos, 13,3% já tinha feito uma (várias) aliança (s) estratégica (s), 6,7% já tinha feito um (vários) consórcio (s), 20,0% das empresas inquiridas não tinha nenhuma experiência; e 6,7% tinha outra experiência (empreitadas de obras).

A maioria das empresas portuguesas inquiridas optaram pela exportação como estratégia de entrada para o mercado cabo-verdiano e só depois, após o conhecimento do mercado, pelo IDE, como a exportação é uma estratégia de entrada com um custo mais baixo e menor risco/retorno, a maioria das empresas optam sempre por esta estratégia no início da internacionalização, e só depois de conhecer o mercado seleccionado decidem por outras estratégias de entrada (Aganval e Ramaswami, 1992, Johanson e Vahlne, 1997 e Cateora e Graham, 2005).

Gráfico 9- Estratégias da empresa



Fonte: Elaboração própria

A última parte avalia as estratégias utilizadas pelos inquiridos, considerando vários factores de decisão como o produto ou serviço, preço, distribuição e comunicação.

As estratégias adoptadas pelas empresas portuguesas em Cabo Verde são avaliadas de uma forma geral, numa escala de 5 pontos, onde 1 representa “Completamente o mesmo” e 5 “Completamente Diferente”.

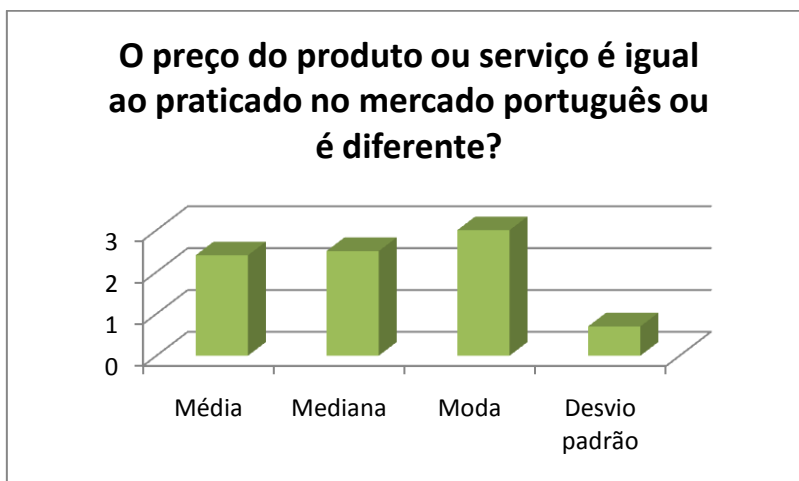
A estrutura da distribuição no arquipélago é a mesma que em Portugal, destacando-se de forma significativa, das outras três restantes variáveis, onde o nível elegido é “Diferente” (moda de 3).

O produto ou serviço é o mesmo que no mercado português com um valor médio de 1,20, a opinião é partilhada de forma homogénea entre as empresas inquiridas, desviando-se apenas um pouco da média (desvio padrão de 0,422), o nível elegido é “Completamente o mesmo” (moda de 1).

A comunicação foi adaptada com um valor médio de 1,30, a opinião é partilhada de forma homogénea entre as empresas inquiridas, desviando-se apenas um pouco da média (desvio padrão de 0,483), o nível elegido é “Completamente o mesmo” (moda de 1).

O produto ou serviço foi adaptado com um valor médio de 1,30, a opinião é partilhada de forma homogénea entre as empresas inquiridas, desviando-se apenas um pouco da média (desvio padrão de 0,483), o nível mais elegido foi Completamente o mesmo (moda de 1).

Gráfico 10 – Preço

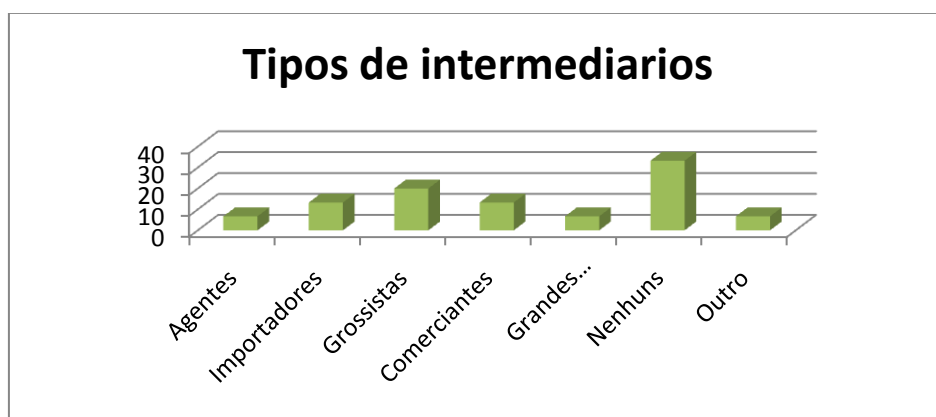


Fonte: Elaboração própria

A pergunta foi respondida através de uma escala de 3 pontos, onde 1 representa “ Mais baixo” e 3 “Mais alto”.

No gráfico 10, verifica-se que o preço do produto ou serviço com um valor médio de 2,40, a opinião é homogénea entre as empresas inquiridas, desviando-se apenas um pouco da média (desvio padrão de 0,699), o nível mais elegido foi “Mais alto” (moda de 3).

Gráfico 11 - Tipos de intermediários



Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar, no gráfico 11, que os tipos de intermediários a que as empresas inquiridas recorrem para a distribuição e venda dos seus produtos, 6,7% são agentes, 13,3% importadores, 20% grossistas, 13,3% comerciantes, 6,7% grandes superfícies, 33,3% nenhuns, e 6,7% outro.

Relativamente à questão da distribuição, 60% das empresas inquiridas têm disponível o produto ou serviço em todo o mercado cabo-verdiano. Das empresas inquiridas, 70% não possuem lojas próprias e 30% possuem lojas próprias.

4.2. Teste de Hipóteses (questionário empresas)

Contribuindo para o estudo das hipóteses colocadas no início do presente estudo, as empresas inquiridas não adaptam o produto e a comunicação ao mercado cabo-verdiano, devido à proximidade cultural entre os dois países.

A distribuição e o preço são adaptados ao mercado cabo-verdiano, normalmente são necessárias a adaptação das variáveis preço e distribuição (Viana e Hortinha, 2005).

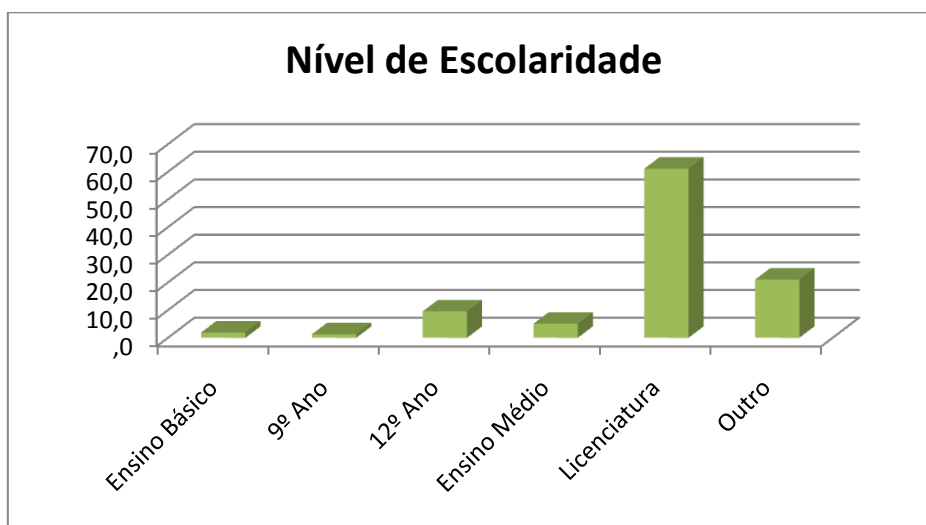
Confirma-se parcialmente, com esta amostra, a hipótese 1, porque apenas duas variáveis do marketing mix foram adaptadas ao mercado cabo-verdiano de forma idêntica pelas empresas que entraram em Cabo Verde através da estratégia de investimento directo.

Não se confirma a hipótese 2, com esta amostra, porque o posicionamento optado pelas empresas portuguesas que entraram em Cabo Verde através da estratégia investimento directo foi adaptação e standardização, ou seja, o preço e a distribuição são adaptadas mas o produto e a comunicação são standardizados.

4.3. Questionário clientes (mercado cabo-verdiano)

Após a recolha dos questionários, estes foram tratados com recurso ao software SPSS, a partir deste criamos uma base de dados e realizamos uma análise apurando os principais resultados estatísticos.

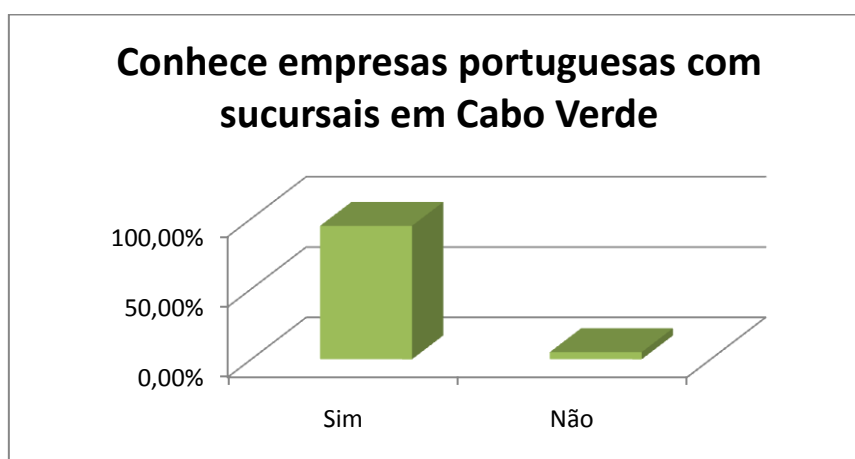
Gráfico 12- Nível de Escolaridade



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 12, pode-se verificar que 1,9% dos inquiridos possuem o ensino básico, 1,3% o 9º ano, 9,6 % o 12º ano, 5,1% o ensino médio, 61,1% a licenciatura, e 21% outro nível de escolaridade.

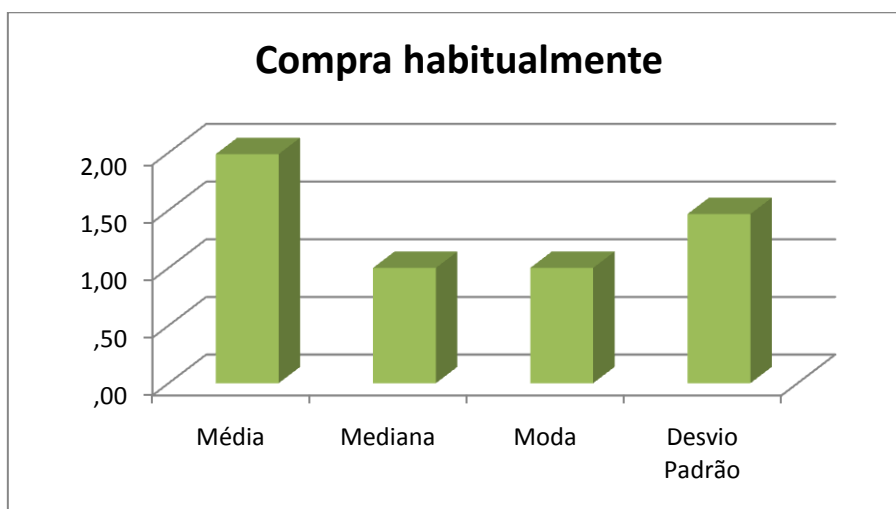
Gráfico 13- Empresas portuguesas com sucursais em Cabo Verde



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 13 pode-se verificar que 149 inquiridos (94,9%) conhecem empresas portuguesas com sucursais em Cabo Verde, ou seja, a esmagadora maioria das pessoas inquiridas conhece empresas portuguesas com sucursais em Cabo Verde.

Gráfico 14- Compra habitualmente

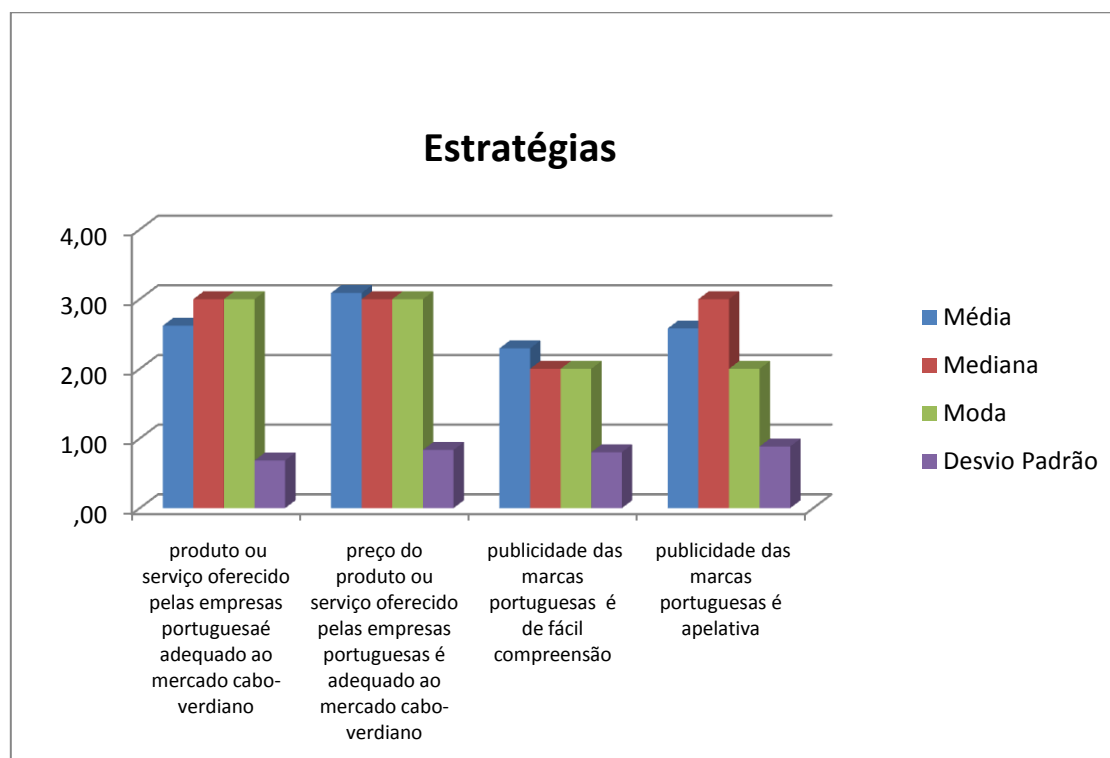


Fonte: Elaboração própria

A variável comprar habitualmente produtos a essas empresas foi avaliada de forma geral, numa escala Likert de 6 pontos, onde 1 representa “Raramente” e 6 “Diariamente”.

No gráfico 14, pode-se verificar que a variável compra habitualmente produtos a essas empresas com um valor médio de 1,99 a opinião é homogénea entre as empresas inquiridas, desviando-se um pouco da média (desvio padrão de 1,452), o nível mais elegido foi raramente (moda de 1). Portanto, esta amostra não compra produtos a empresas portuguesas com investimento directo em Cabo Verde regularmente.

Gráfico 15- Estratégias



Fonte: Elaboração própria

As variáveis preço, produto, e publicidade são avaliadas de forma geral, numa escala de Likert de 5 pontos, onde 1 representa “Concorda Totalmente” e 5 “Discorda Totalmente”.

No gráfico 15, pode-se verificar que o preço do produto ou serviço é adequado ao mercado cabo-verdiano, destaca-se de forma significativa, das outras três restantes variáveis. O produto ou serviço é adequado o mercado cabo-verdiano (valor médio de 2,62), a publicidade das marcas portuguesas é de fácil compreensão (2,29) e a publicidade das marcas é apelativa (2,58) a opinião é partilhada de forma homogénea entre as empresas inquiridas, os níveis mais elegidos são concorda e mais ou menos (moda de 2 e 3).

Segundo os clientes inquiridos (mercado cabo-verdiano) o produto ou serviço e o preço do produto ou serviço oferecido pelas empresas portuguesas são adequados ao mercado cabo-verdiano, por outro lado, a publicidade das marcas portuguesas é mais ou menos compreensível e apelativa.

4.4. Teste de Hipóteses (questionário clientes)

Nesta secção será testada e analisada a hipótese 3:” A estratégia de adaptação contribuiu para melhorar a opinião do mercado cabo-verdiano sobre as marcas portuguesas”.

A hipótese foi testada através de métodos estatísticos, nomeadamente Coeficiente de Correlação Spearman, cruzando as variáveis “compra habitualmente esses produtos” com as variáveis “estratégias”, a um nível de significância de 5%.

De acordo com os resultados, verifica-se ($R_s = -0,053$; Sig. = 0,513; $p > 0,05$) que existe uma correlação negativa pouco significativa entre comprar habitualmente esses produtos e o preço do produto ou serviço ser mais adequado ao mercado cabo-verdiano.

Existe ($R_s = 0,087$; Sig. = 0,277, $p > 0,05$) uma correlação positiva pouco significativa entre comprar habitualmente esses produtos e produto ou serviço ser mais adequado ao mercado cabo-verdiano.

Existe ($R_s = 0,073$; Sig. = 0,361, $p > 0,05$) uma correlação positiva e pouco significativa entre comprar habitualmente esses produtos e a publicidade ser de fácil compreensão.

Existe ($R_s = -0,151$; Sig. = 0,049, $p < 0,05$) uma correlação negativa e pouco significativa entre comprar habitualmente esses produtos em relação a publicidade ser apelativa.

Não se confirma, com esta amostra, a hipótese, podendo-se concluir que a estratégia de adaptação não contribui para melhorar a opinião do mercado cabo-verdiano sobre as marcas portuguesas.

A hipótese 3 não se confirma, devido a proximidade cultural e laços históricos que unem os dois países mas também o mercado cabo-verdiano (clientes) tem uma grande preferência pelos serviços e produtos portugueses.

5.Conclusões

Este estudo é sobre a “Internacionalização de empresas portuguesas para Cabo Verde, através de investimento directo e as suas estratégias de posicionamento competitivo”, e propôs-se examinar se a adaptação do marketing mix é feita de forma idêntica pelas empresas que entraram em Cabo Verde através da estratégia de investimento directo.

Procurou-se examinar o posicionamento mais adoptado pelas empresas portuguesas que entraram em Cabo Verde através da estratégia investimento directo, e ainda se a estratégia de adaptação contribuiu para melhorar a opinião do mercado cabo-verdiano sobre essas marcas portuguesas.

Os objectivos propostos no estudo foram alcançados. Em primeiro lugar, verificou-se, segundo os resultados do estudo empírico, que o facto de os países possuírem uma cultura aproximada, a mesma religião, fez com que não fosse necessário alterar as estratégias já existentes no país de origem.

Quanto às barreiras de entrada no mercado cabo-verdiano, pode-se concluir que não existem muitas, pelo facto de um dos principais objectivos do governo de Cabo Verde ser a atracção de investimento externo para que dessa forma se possa reforçar a competitividade do país nestes sectores alvos do investimento, como nos sectores do imobiliário, do turismo, das obras públicas, da agricultura e pecuária, dos serviços, da energia, da pesca, das finanças, entre outros.

Quanto às estratégias de posicionamento adoptadas pelas empresas inquiridas, de acordo com os resultados, verifica-se que optam não pela adaptação, mas pela standardização. Isso deve-se à proximidade existente entre os dois mercados que permite a standardização do produto e da comunicação.

As empresas portuguesas têm estado um pouco expectantes em relação a investimentos em alguns sectores, sendo que empresários nórdicos, italianos e outros têm estado a aproveitar essas oportunidades de negócios em Cabo Verde.

Os laços históricos entre os dois países podem ser aproveitado pelos investidores portugueses, como se comprova pela menor necessidade de adaptação do posicionamento e do marketing mix das empresas portuguesas.

Numa era de crise as empresas tendem a aproveitar essas oportunidades de negócio de forma a serem mais competitivas.

Importa chamar a atenção para o facto de que a amostra das empresas é demasiado pequena para aplicar estas conclusões à generalidade das empresas, o que concluímos é só aplicável a esta amostra.

Da análise estatística feita aos dados, verificamos, que as empresas adaptam apenas a forma de distribuição, o que é natural, devido ao facto de Cabo Verde ser um país insular.

No caso da adaptação do preço, esta verifica-se devido aos custos imputados à importação do produto e ao custo de transporte de ilha para ilha.

Em relação ao produto ou serviço, este é o mesmo do mercado português.

Finalmente, quanto às formas de comunicação, pode-se verificar a não adaptação ao mercado cabo-verdiano.

Ou seja, as empresas portuguesas podem seguir estratégias de padronização do produto e da promoção/comunicação, precisando apenas adaptar o preço aos diferentes factores de custo e a distribuição à natureza insular do mercado.

Dos testes realizados para testar a hipótese formulada, podemos concluir que se deve rejeitar a hipótese 3 (que é a estratégia de adaptação contribui para melhorar a opinião do mercado cabo-verdiano sobre as marcas portuguesas) e optar-se pela hipótese alternativa, ou seja, a estratégia de adaptação não contribui para melhorar a opinião do mercado cabo-verdiano sobre as marcas portuguesas.

As principais explicações que podemos dar em relação aos resultados obtidos estão relacionadas com a proximidade cultural, histórica e geográfica entre os dois países Cabo Verde e Portugal. Sendo Cabo Verde um país que tem necessidade de importar praticamente tudo, Portugal tem sido um dos principais exportadores, o que também ajuda a explicar o facto do mercado cabo-verdiano absorver os produtos sem necessidade de adaptação.

Este estudo permitiu compreender melhor o comportamento do investidor português no mercado cabo-verdiano, em particular as estratégias competitivas utilizadas para penetrar nesse mercado. Muitos aspectos ficam ainda abertos para futuras análises, que serão objecto de análises mais complexas, considerando uma amostra mais representativa do tecido empresarial português presente no mercado cabo-verdiano.

6.Bibliografia

Agarwal, S. e Ramaswami, S. N. (1992). *Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 1, pp. 1-27.

Aguiar, S. e Gulamhussen, M. (2009) - *O Impacto do Risco Politico no Investimento Directo Estrangeiro: “ O caso do Brasil como país de destino”*. 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., ISBN 978-972-618-528-4.

Alliance, (2009) - *Investimento Directo Estrangeiro em Portugal*

Disponível em: http://www.lawrei.eu/MRA_Alliance/?p=3760

Apresentação Mundiserviços (2009) – *Investir em Cabo Verde*, Lisboa

Disponível em: http://www.portugalcaboverde.com/news_detail.php?id=291

Armagan, S., e Ferreira, M. (2005). *The Impact of Political Culture on Firms’ Choice of Exploitation- Exploration Internalization Strategy*, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.5, No.3, pp. 275-291.

Banco de Portugal (2009) - *Evolução das Economias dos PALOP e de Timor-Leste 2008/2009*.

Carvalho Costa, T. I. (2003). *Determinantes e Estratégias Empresariais do Investimento Directo Português em Cabo Verde*. Tese de Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Castro, F. e Buckley, P. (2001). *Foreign Direct Investment and the Competitiveness of Portugal*. *Conferência sobre a Economia Portuguesa, ISEG*, pp. 1-25.

Cateora, P. e Graham, J. (2005) – *International Marketing*. 12ª ed. California: McGraw-Hill Irwin, ISBN 0-07-294164-2.

Cabo Verde Investimentos (2009), *Guia dos Investidores*, Praia

Disponível em: http://portoncv.gov.CaboVerde7778/dhub/porton.por_global.open_file?p_doc_id=255

Dawson L. (1985). *Marketing to Less Developed Countries*, Journal of Small Business Management, Vol.23, No.4, pp.13-19.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., e Sharma, D. (2000). *Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process*, *International Studies of Management & Organization*, Volume 30, No.1, pp. 26-44.

Erramili, M., K. (1991). *The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 2, pp. 479-501.

Erramilli, M., K., e Rao, C., P. (1990). *Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role, Management International Review*, Volume 30, No. 2, pp. 135-150.

Fialho, F.(2009) – “*Cabo Verde prevê aumento investimento directo*”, Conferência das Nações Unidas em Genebra.

Disponível em: http://www.governo.CaboVerde/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=964

Florin, J., e Ogbuehi, A. (2004). *Strategic Choice in International Ventures: A Contingency Framework Integrating Standardization and Entry-Mode Decisions*, *Multinational Business Review*, Vol.12, No. 2, pp.83-109.

Freire, A. (1998) – *Internacionalização:” Desafios Para Portugal”*. Nº Ed. 2475 Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo, ISBN 972-22-1905-7

Gomes, M., (2007). *Internacionalização das Empresas A Necessidade de Cooperação*, *ESEG*, pp. 2770-2785.

Hill, C.; Hwang, P.; e Chan, W. (1990). *An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode*, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2, pp. 117-128.

ICEP, (2005) - *Investimento Directo Português no Estrangeiro*

Disponível em: http://nunovenes.com.sapo.pt/idpe_icep.pdf

Investimento Directo Estrangeiro. “A importância do Imobiliário -Turístico”. Dr. Vítor Fidalgo. Cabo Verde Investimentos. 197,0. Libéria. 201,0. Guiné-Bissau, 2007.

Disponível em: www.portugalcaboverde.com/download.php?id=146

Investimento Externo em Cabo Verde, 2.º trimestre de 2008, (2008).

Disponível em: http://www.bcv.CaboVerde/_conteudo/publicacao/estatistica/indicador/2008/bi_2008_01.pdf

Johanson, J. e Vahlne, J. (1977). *The Internationalization process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32.

Keegan W. e Green M. (1997) – *Principles of Global Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall, ISBN -13-722299-8.

Lages L., e Montgomery D. (2004). *Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters*, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, pp. 1186-1212.

Madeira, C. (2005) - *Cabo Verde, a União Europeia e a NATO*

Disponível em: http://eyborges.blogspot.com/2005/09/cabo-verde-unio-europeia-e-nato_29.html

Nascimento, L. (2008). *Investimento Directo Estrangeiro em Cabo Verde. Tese de Mestrado em Gestão de Empresas*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Naumann, E., e Lincoln, D. (1991). *Non-Tariff Barriers and Entry Strategy Alternatives: Strategic Marketing Implications*, *Journal of Small Business Management*, Vol.29, No 2, pp. 60-70.

Ramos, Joaquim S. (2005). *Internacionalização das empresas portuguesas: Experiencia Brasileira*, *Revista de Administração de empresas*, Vol.45, pp. 102-115.

Disponível em www.rae.com.br/raeespecial/index.cmf?FuseAction=Artigo&ID=3580

Rocha, C., (2008) – *Estabilização Macroeconómica e Política Monetária em Cabo Verde*, 1ª Ed. Praia, Editora IBNL.

Silva, J., e Costa, C., (2002), *A internacionalização das Empresas Portuguesas: A presença no Brasil primeiras investigações*. Contribuição Técnica a XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Covilhã, pp.1-21.

Spers R., Novas, E., Tischler G., Wright, J., e Jodar, K. (2008). *PMEs Estrangeiras no Brasil: Um estudo sobre os motivos para internacionalizar, formas de entrada e os desafios*, XI SEMEAD Seminários em Administração, pp.1-17.

Sites consultados:

- www.ine.cv, 24/05/2009, 21/08/2009
- www.portugalcaboverde.com, 04/06/2009, 19/06/2009,
- www.aicep.pt, 23/04/2009, 04/06/2009, 11/06/2009,
- www.governo.cv, 23/04/2009,
- www.google.com, 20/11/2009, 09/01/2009, 13/01/2009, 21/01/2009, 16/04/2009, 29/04/2009,
- www.iapmei.pt, 05/06/2009,
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>, 20/06/2009
- <http://www.lusa.pt/lusaweb/>, 14/03/2009, 23/04/2009,
- www.bcv.cv, 29/04/2009,
- www.virtualcapeverde.net, 23/06/2009, 23/08/2009,
- <http://portoncv.gov.cv>, 23/08/2009
- <http://www.bportugal.pt/>, 3/10/2009

7. Apêndice

Apêndice I - Questionário para empresas

1. Acerca da Empresa

Acerca da
Empresa url
da página Web:

Nome da
Empresa:

Endereço:

Cidade:

E-mail:

Telefone:

2. Sobre os investimentos em Cabo Verde.

Sobre os investimentos em Cabo
Verde. Ilha onde tem sede no
arquipélago:

Ano de constituição da empresa:

Ano que iniciou o investimento em
Cabo Verde:

Actividade Principal (CAE 3
dígitos):

Cidade em que tem sede em
Portugal:

Sector de Actividade:

Quantos empregados tem a
empresa em Cabo Verde:

Quantos empregados tem a
empresa em Portugal:

Quantos empregados tem a
empresa no total:

3. Montante do investimento inicial:

- ☐ Montante do investimento inicial: Inferior a 200.000 Euros
- ☐ Entre 200.000 a 500.000 Euros
- ☐ Superior a 500.000 Euros

4. Tinha experiência anterior em Cabo Verde?

- ☐ Tinha experiência anterior em Cabo Verde? Já tinha exportado para lá
- ☐ Já tinha feito uma Joint-Venture
- ☐ Já tinha Licenciado uma empresa para produzir os meus produtos localmente
- ☐ Já tinha contratado empresas locais para produzirem para mim
- ☐ Já tinha feito uma (várias) Aliança (s) Estratégica (s)
- ☐ Já tinha feito um (vários) Consórcio (s)
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outra

5. Natureza Jurídica da empresa:

	Sociedade por Quotas	Sociedade Anónima	Sociedade Colectiva	Sociedade Comanditas	Cooperativa
Em Portugal	<input type="radio"/> Sociedade por Quotas	<input type="radio"/> Sociedade Anónima	<input type="radio"/> Sociedade Colectiva	<input type="radio"/> Sociedade Comanditas	<input type="radio"/> Cooperativa
Em Cabo Verde	<input type="radio"/> Em Cabo Verde Sociedade por Quotas	<input type="radio"/> Sociedade Anónima	<input type="radio"/> Sociedade Colectiva	<input type="radio"/> Sociedade Comanditas	<input type="radio"/> Cooperativa
Outra	<input type="text"/>				

6. Quem faz o controlo e a gestão da empresa?

	Portugal	Cabo Verde	Ambos
Decisões de Gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Cabo Verde	<input type="radio"/> Ambos
Controlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Cabo Verde	<input type="radio"/> Ambos

7. Estratégias

	Completamente o mesmo	Quase o mesmo	Diferente	Muito Diferente	Completamente Diferente
O produto ou serviço é o mesmo que no mercado português?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação do produto ou serviço foi adaptada ao mercado cabo-verdiano?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O produto ou serviço foi adaptado ao mercado cabo-verdiano?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estrutura da distribuição no arquipélago é a mesma que em Portugal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. O preço do produto ou serviço é igual ao praticado no mercado português ou é diferente?

☐ Mais Baixo
 ☐ Igual
 ☐ Mais Alto

9. Sobre a distribuição:

	Sim	Não
O produto ou serviço encontra-se disponível em todo o mercado Cabo-verdiano?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa possui lojas próprias no arquipélago?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se a resposta for positiva quantas lojas:		
<input type="text"/>		

10. A que tipos de intermediários a empresa recorre para a distribuição e venda dos seus produtos?

- ☐ Agentes
- ☐ Importadores
- ☐ Grossistas
- ☐ Comerciantes
- ☐ Grandes superfícies
- ☐ Franchisados
- ☐ nenhuns
- ☐ Outro

Apêndice II- Questionário para Clientes

1. Acerca de si:

Nome:

Localidade:

País de
Residência:

Email
Address:

2. Género:

☐ Feminino

☐ Masculino

3. Ilha de residência:

(residência principal actual ou residência principal no tempo em que viveu em Cabo Verde)

4. Nível de Escolaridade:

☐ Ensino Básico

☐ 9º Ano

☐ 12º Ano

☐ Ensino Médio

☐ Licenciatura

☐ Outro)

5. Conhece empresas portuguesas com Sucursais em Cabo Verde?

☐ Sim ☐ Não

6. Compra habitualmente produtos a essas empresas?

☐ Raramente ☐ Uma vez por mês ☐ Várias vezes por mês ☐ Uma vez por semana ☐ Várias vezes por semana ☐ Diariamente

7. Preços, Produtos e Publicidade.

	Concorda Totalmente	Concorda	Mais ou Menos	Discorda	Discorda Totalmente
Acha que o produto ou serviço oferecido pelas empresas portuguesas com sucursais em Cabo Verde é adequado ao mercado cabo-verdiano?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acha que o preço do produto ou serviço oferecido pelas empresas portuguesas com sucursais em Cabo Verde é adequado ao mercado cabo-verdiano?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acha que a publicidade das marcas portuguesas com sucursais em Cabo Verde é de fácil compreensão?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acha que a publicidade das marcas portuguesas com sucursais em Cabo Verde é apelativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>